



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ANALÝZA RIZIK LOKÁLNÍHO A GLOBÁLNÍHO PROSTŘEDÍ VYBRANÉ FIRMY

RISK ANALYSIS OF LOCAL AND GLOBAL ENVIRONMENT OF A SELECTED
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marek Holec

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2015/16

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Marek Holec

který/která studuje v **magisterském studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Analýza rizik lokálního a globálního prostředí vybrané firmy

v anglickém jazyce:

Risk analysis of local and global environment of a selected company

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Na základě zpracované literární rešerše a vlastní analytické činnosti identifikovat případná rizika ve vybrané firmě s cílem popsat, vyhodnotit možná rizika (za použití metod analýzy rizika) a navrhnout vhodná opatření, směřující k ovládnutí těchto rizik.

Cíle diplomové práce:

Definovat možná podnikatelská, společenská aj. rizika firmy, jejich hodnocení a návrhy případného snížení či eliminace těchto rizik.

Seznam odborné literatury:

SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha : Grada, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

AVEN, Terje et al. Uncertainty in Risk Assessment: The Representation and Treatment of Uncertainties by Probabilistic and Non-Probabilistic Methods. John Wiley & Sons, 2014. 1th edition. Chichester. p 200. ISBN 978-1-118-48958-1.

OSTROOM, L. T., Wilhelmsen, CH.A. Risk Assessment – Tools, Techniques and Their Applications. John Wiley & Sons, 2012. 1th edition. Chichester. p. 416. ISBN 978 – 0-470-89203-9

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.

V Brně, dne 23. 10. 2015



doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel vysokoškolského ústavu



Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou rizik globálního a lokálního prostředí podniku. V práci je zobrazen aktuální stav prostředí a související rizika. Rizika velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikatelských subjektů a je potřebné je znát a vědět jak reagovat. Nečinnost vůči rizikům může vést k úpadku společnosti. V praktické části práce je provedena samotná analýza konkrétního podniku. Výsledkem analýzy je zhodnocení stavu podniku a následné zvolení správné strategie k dosažení cílů.

Abstrakt

This thesis analyzes the risks of global and local business environment. The paper shows the actual state of the environment and the associated risks. The risks greatly influence the success of businesses and it is necessary to know them and understand how to respond. Inaction against risks can lead to bankruptcy of the company. In the practical part is an analysis of the certain company. The result of the analysis is to evaluate the state of the company and choose the right strategies to achieve goals.

Klíčová slova

globální riziko, lokální riziko, podnikatelské prostředí, analýza rizik, PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza

Keywords

global risk, local risk, business environment, risk analysis, PESTLE analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis

Bibliografická citace

HOLEC, M. *Analýza rizik lokálního a globálního prostředí vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2016. 53 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a že jsem uvedl/a všechny použité informační zdroje.

V Brně dne

.....
podpis diplomanta

Poděkování

Tímto způsobem bych chtěl srdečně poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vladimírovi Adamcovi, CSc. za odborné vedení při zpracování práce, jeho ochotu, trpělivost, užitečné rady a věcné připomínky při konzultacích diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	SOUČASNÁ GLOBÁLNÍ A LOKÁLNÍ RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	11
2.1	Vybraná legislativa upravující podnikatelskou činnost	16
2.1.1	<i>Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.</i>	16
2.1.2	<i>Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb.</i>	16
2.1.3	<i>Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.</i>	17
2.1.4	<i>Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb.</i>	17
2.1.5	<i>Zákon o DPH č. 235/2004 Sb.</i>	17
2.2	Možná podnikatelská rizika v ČR.....	17
2.2.1	<i>Globální rizika podniku</i>	17
2.2.2	<i>Lokální rizika</i>	22
2.3	Způsoby řízení rizik	22
2.4	Problematika mezinárodního obchodu.....	24
2.4.1	<i>Exportní rizika</i>	25
2.4.2	<i>Dodací podmínky</i>	26
2.4.3	<i>Uzavírání kupních smlouv</i>	26
2.4.4	<i>Realizace dodávky</i>	27
3	MATERIÁLY A METODY	28
3.1	Pestle analýza.....	28
3.2	Porterova analýza pěti sil	28
3.3	SWOT analýza	29
4	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU GARLAND DISTRIBUTOR, S.R.O.....	31
5	SOUČASNÝ STAV SPOLEČNOSTI GARLAND.....	33
5.1	PESTLE analýza	33

5.2	Porterova analýza pěti sil.....	34
5.2.1	<i>Analýza konkurence</i>	34
5.2.2	<i>Vyhodnocení konkureční síly</i>	35
5.2.3	<i>Potencionální konkurence</i>	37
5.2.4	<i>Analýza Dodavatelů</i>	37
5.2.5	<i>Analýza zákazníků</i>	37
5.2.6	<i>Nový substituty</i>	38
5.3	Swot analýza.....	38
5.4	Rizika mezinárodního obchodu	39
6	NÁVRHY A ŘEŠENÍ	41
7	DISKUSE.....	43
8	ZÁVĚR	45
8	SEZNAM LITERATURY	46
9	SEZNAM TABULEK	51
10	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	52
11	PŘÍLOHY	53

1 ÚVOD

Podnikatelské prostředí je spojeno s riziky již od počátků samotného podnikání. Vývoj společnosti utváří podobu rizik až do podob jak je známe dnes. Lidé se neustále snaží vše ovládat a rizika tomu nejsou výjimkou. Za tímto účelem jsou vydávány zákony, vyhlášky, nařízení, ale také metody, postupy, analýzy a další prostředky k jejich zkoumání a eliminaci. Přes všechnu snahu se rizika stále vyskytují a podnikatelské subjekty jim musí čelit. V současné době existuje velká řada způsobů jak se připravit, jak postupovat, jak zvládat rizika.

České podnikatelské prostředí patří mezi ty přitažlivější a stabilnější, přesto je vhodné pro podnikatelský subjekt sledovat vývoj prostředí a uzpůsobit svou strategii podnikání. V současné době většina podnikatelských subjektů přesahuje hranice daného území a obchoduje na zahraničních trzích. Získat kvalitní a pravdivé informace o zahraničních subjektech je obtížné a spolupráce s nimi přináší jistá rizika podnikání.

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu globálních a lokálních rizik vybrané společnosti. Analyzovanou společností pro tuto práci je Garland distributor, s. r. o., která nejen působí na území České republiky, ale také na mezinárodních trzích. Východiskem analýzy společnosti je zhodnocení současného stavu podnikatelského prostředí a jeho rizik.

Dalším bodem práce je vybraná legislativa, která úzce souvisí s podnikatelskou činností. Legislativní rámec vymezuje a upravuje práva a povinnosti subjektu. Dále je vymezena problematika mezinárodního obchodu, kde jsou nejčastější rizika spojena s uzavíráním smluv, realizací dodávky a jejími podmínkami. V neposlední řadě jsou možnosti jak se může společnost postavit k rizikům.

Analýza rizik společnosti Garland distributor, s. r. o. a jejího okolí je provedena pomocí nejvyužívanějších metod současnosti, které analyzují společnost z komplexního hlediska.

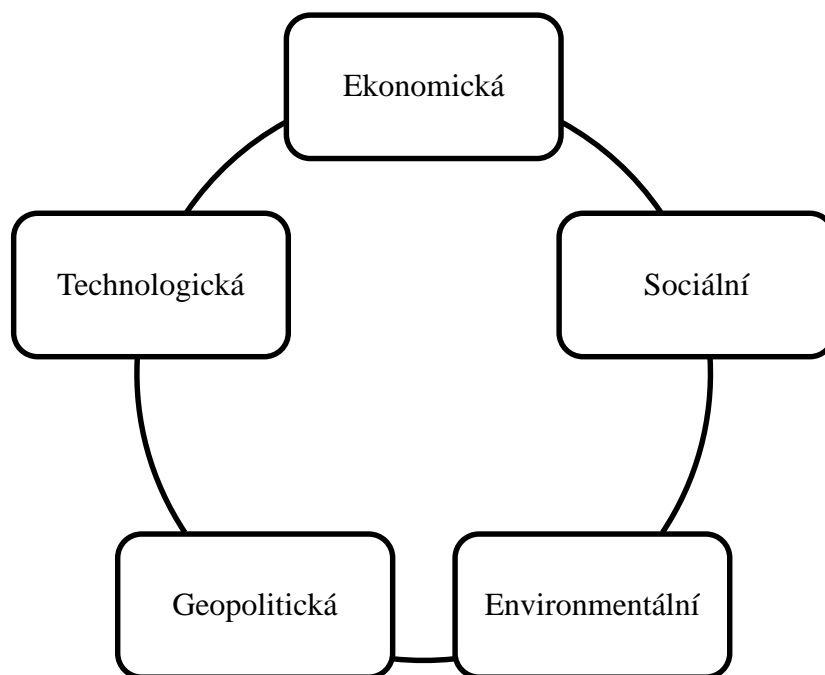
Závěrem práce je zhodnocení analýzy společnosti a navržená možná řešení, která by měla pomoci společnosti k lepším výsledkům.

2 SOUČASNÁ GLOBÁLNÍ A LOKÁLNÍ RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Svět, který nás obklopuje je stále složitější a je stále větší množství rizik, které nám hrozí. Vývoj dnešní společnosti nás nutí k rychlým rozhodnutím a pro podnikatelskou činnost to přináší spoustu hrozeb. Podnikatelské subjekty a především jejich manažeři se zabývají důležitými předpoklady přežití v neustálých změnách. Znalost práce s riziky je tedy jedním z klíčových faktorů úspěchu. Problémy rizika jsou dnes zcela univerzální, a i když existuje celá řada postupů k jejich řešení, je s nimi stále mnoho nespokojených organizací

Nejprve je nutné říci, co je to podnikatelské prostředí. Podnikatelské prostředí představuje velmi široký pojem, který může být uchopen z mnoha úhlů pohledu. Pojem podnikatelské prostředí se dá chápat jako souhrn podnikatelských vlivů, které působí na podnik zevnitř i zvenčí podniku. Vlivy jsou souhrnem ekonomických, politických, právních, technologických, sociálních, environmentálních a kulturních faktorů [1].

Podnikatelské prostředí je také souhrnem globálních a lokálních vlivů, které se stále vyvíjí a mění v závislosti na globalizujícím se prostředí. Vliv globalizace je tedy velmi významným faktorem pro podniky, které se snaží uspět v podnikatelském prostředí. Neustále se měnící podmínky s sebou přinášejí řadu rizik, které působí na podniky.



Obr. č. 1 – Globální rizika podle WEF [2]

Organizace World Economic Forum každoročně vydává reporty s aktuálními globálními riziky pro následující rok. Pro rok 2015 byla vyhodnocena jako aktuální globální rizika následující [2]:

Ekonomická rizika

- deflace v globálně významné ekonomice
- cenový šok na trhu s energiemi
- selhání významného finančního mechanismu nebo instituce
- selhání důležité infrastruktury

Sociální rizika

- nedostatek pitné vody
- selhání urbanizace
- nekontrolovatelná migrace značného rozsahu
- hluboká sociální nestabilita
- rychlé a masivní šíření infekčních nemocí

Environmentální rizika

- extrémní počasí
- selhání adaptace na klimatické změny
- zásadní ztráta biodiverzity a kolaps ekosystémů
- přírodní a ekologické katastrofy

Geopolitická rizika

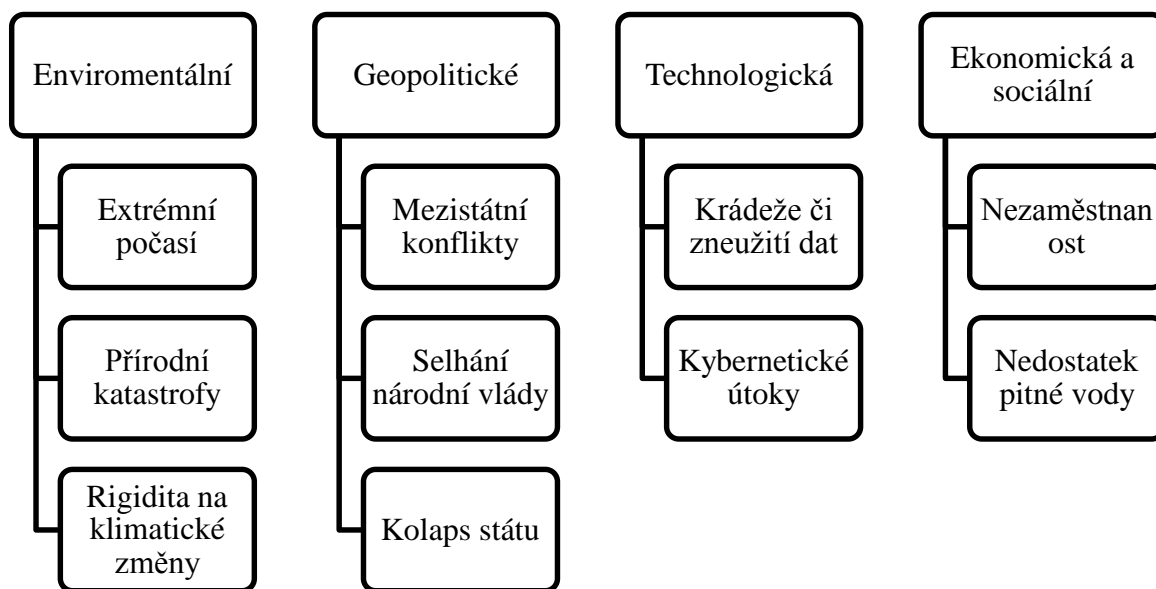
- teroristické útoky značného rozsahu
- selhání národní vlády a kolaps státu
- mezistátní konflikt s regionálním dopadem
- zbraně hromadného ničení

Technologická rizika

- zhroucení kritické informační infrastruktury a sítí
- kybernetické útoky značného rozsahu
- krádeže či zneužití dat značného rozsahu

- masivní zneužití technologií

Rizika jsou vzájemně propojená a navzájem se ovlivňují, přesto WEF určilo 10 nejpravděpodobnějších rizik pro rok 2015, kterými jsou [2]:



Obr. č. 2 – 10 nejpravděpodobnějších rizik pro rok 2015 [2]

Veškerá globální rizika jsou hrozbou pro všechny státy světa a to platí i pro Českou republiku. Některé vlivy na ČR působí více a některé méně, přesto je pro každý podnik dobré je znát a brát je v úvahu. Zejména ty podniky, které působí na mezinárodních trzích a jejich působnost není pouze na lokální úrovni.

Česká republika jakožto člen EU sdílí některá její rizika a to především ta ekonomická a v současné době také sociální. Organizace WEF vyhodnotila globální rizika pro rok 2015 ve vztahu k ČR následovně [3]:

Ekonomická rizika

- deflace v globálně významné ekonomice
- cenový šok na trhu s energiemi
- selhání významného finančního mechanismu nebo instituce
- selhání důležité infrastruktury
- fiskální krize v globálně významné ekonomice

Environmentální rizika

- extrémní počasí (povodně, sucho, záplavy)

Geopolitická rizika

- selhání národní vlády (korupce, organizovaný zločin, vymahatelnost práva)
- mezistátní konflikt s regionálním dopadem

Sociální rizika

- sociální nestabilita (regiony s vyšší strukturální nezaměstnaností)

Technologická rizika

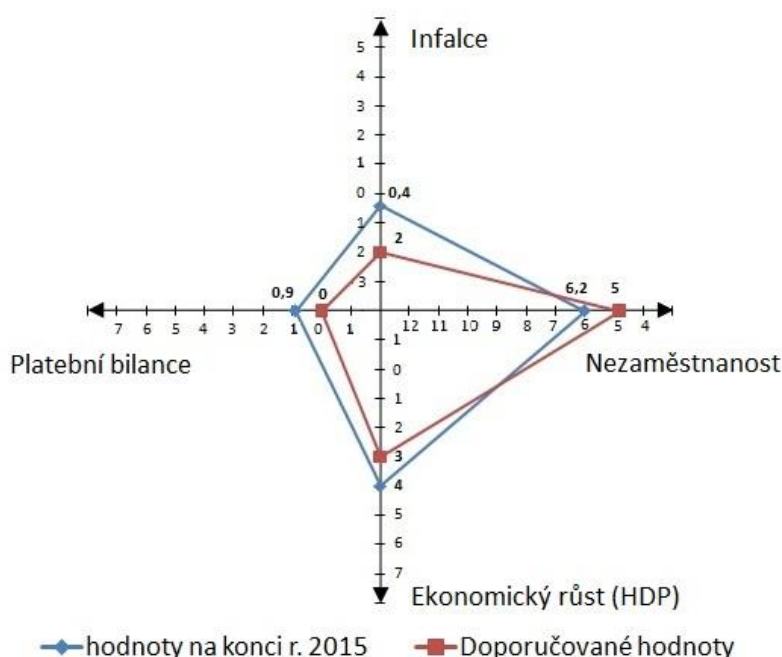
- zhroucení kritické informační infrastruktury
- kybernetické útoky
- krádeže či zneužití dat
- zneužití technologií

České podnikatelské prostředí je pro investory stále lákavější, o čemž vypovídá fakt, že česká ekonomika se od vstupu ČR do Evropské unie zdvojnásobila. Nezaměstnanost klesla na nejnižší úroveň v rámci EU a měna vzrostla vůči euru zhruba o pětinu. Česká republika zaznamenala nejnižší úroveň nezaměstnanosti (5,9%) od svého vstupu do EU, a to v říjnu a listopadu roku 2015 [4]. Navzdory dobře vyvíjející se ekonomice českého státu je naše země silně závislá na automobilovém průmyslu. Společně se Slovenskem patříme k automobilové velmoci ve střední Evropě. Tímto vzniká riziko závislosti na jednom ekonomickém odvětví, které také zveřejnila organizace WEF ve svém reportu.

Hodnocení a srovnávání států je prováděno neustále a to několika světovými organizacemi na základě různých kritérií a úhlů pohledu. Příkladem může být Doing business, který hodnotí Českou republiku jako 36. nejlepší ekonomiku ze 189 sledovaných pro rok 2016 [5].

V následujícím grafu je znázorněna ekonomická výkonnost ČR za rok 2015 pomocí magického čtyřúhelníku. Ten hodnotí výkonnost ekonomiky a její hospodářskou politiku na základě ekonomického růstu, měřeným průměrným ročním tempem růstu HDP, dále plnou

zaměstnanost vyjádřenou roční mírou nezaměstnanosti, stabilní cenovou hladinou měřenou roční inflací a vnější ekonomickou rovnováhu měřenou stavem obchodní bilance.



Obr. č. 3 – Magický čtyřúhelník ČR ke konci roku 2015 [4]

Magický čtyřúhelník je tedy zobrazení čtyř nejdůležitějších ekonomických faktorů, které mají určitou vypovídající hodnotu o ekonomické situaci dané země. Důležitým ukazatelem není jen ekonomická stabilita země, ale i mnohé další. Jak již bylo zmíněno, patří sem také oblasti geopolitické, sociální, environmentální, technologické a další. Vývoj rizik plynoucích z těchto oblastí jsou samotným podnikem neovlivnitelná a tak soustředí své úsilí do oblastí, kde mohou do značné míry ovlivnit jejich průběh. Takovým prostředím je lokální okolí podniku tzv. mikrookolí.

Mikrookolím se rozumí množina prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř podniku a jeho blízkém okolí [6]. Každý podnik, ať již existující nebo právě začínající svou podnikatelskou činnost, čelí mnoha lokálním rizikům.

Českou republiku trápí nedostatek řidičů kamionů a autobusů, na kterém se shodly dopravní firmy a sdružení autodopravců Česmad. Toto tvrzení z roku 2014 se potvrzuje i v roce 2015 kde dopravní firmy nabízejí 5800 pracovních míst oproti loňským 1300 místům. Nedostatek řidičů, který je stále aktuální způsobuje zpoždění dodávek surovin a zboží. Některé firmy jsou nuceny odmítat zakázky i svým stálým zákazníkům s vysokými

požadavky [7,8]. Rizika, která jsou pro firmy z důvodu nedodržení dodávek velmi vysoká, nejsou jen finančního charakteru, ale zároveň i reputačního.

2.1 VYBRANÁ LEGISLATIVA UPRAVUJÍCÍ PODNIKATELSKOU ČINNOST

V ČR je vydáno mnoho zákonů souvisejících s podnikatelskou činností v české republice. Níže vybrané zákony jsou ukázkou těch nejpodstatnějších, kterými se podnikatelský subjekt zabývá nejdříve. Česká republika jako členská země EU musí dodržovat a vydávat zákony v souladu s evropskými usneseními. Podnikatelská jednotka jako subjekt se řídí zejména zákonem o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.), Obchodním zákoníkem (zákon č.513/1991 Sb.), Zákoníkem práce (zákon č.262/2006 Sb.) a Novým občanským zákoníkem (zákon č.89/2012 Sb.).

Znalost legislativy neznamena eliminaci či snížení rizik. Legislativní rizika se mohou týkat například regulací dovozů nebo dovozních cel, daňových zákonů a předpisů. Legislativní riziko se zvyšuje s rostoucím obchodováním na globálních trzích a mají přímou návaznost na ostatní rizika, zejména v případech, kdy je potřeba smluvně ošetřit podmínky kontraktu [9].

2.1.1 Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.

Věnuje se především úpravě obchodních společností a družstev. Tento zákon nabyl účinnosti k 1. lednu 2014. S účinností zákona došlo k několika změnám v podnikání. Nově jsou upraveny podmínky založení obchodních korporací, podrobněji se věnuje samotnému výkonu funkce, kontrole procesu rozhodování manažerů a jejich odpovědnosti, otázkám družstev a otázkám odměňování. Jako zmínku lze uvést snížení základního kapitálu při založení společnosti s ručením omezeným. V současné době je možné tuto společnost založit za 1 Kč z původních 200 000 Kč[10].

2.1.2 Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb.

Česká legislativa umožňuje podnikat jako fyzická osoba nebo právnická osoba. Podnikání jako právnická osoba je řízeno již zmíněným zákonem o obchodních korporacích a fyzická osoba se řídí živnostenským zákonem. Zákon č. 455/1991 Sb., definuje živnost jako soustavnou činnost, která je provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní

odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem. Dále se v zákoně upravují podmínky, druhy, způsoby založení a zánik živnosti[11].

2.1.3 Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.

Zákon stanovuje v souladu s právem Evropských společenství, tedy s předpisy Evropské unie stanovené jejím parlamentem a rady, rozsah a způsob vedení účetnictví a požadavky na jeho průkaznost. Podnikatelské subjekty se řídí prováděcí vyhláškou č. 500/2002 Sb., kde jsou uvedeny české účetní standardy pro podnikatele [12].

2.1.4 Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb.

Předpis č. 586/1992 upravuje podle předpisu evropské unie daň z příjmu FO a PO na kterém se usnesla Česká národní rada. Dále upravuje společná ustanovení, pravomoc vlády a ministerstva financí a registraci subjektu k dani. Zákon o dani z příjmů je často novelizován a aktuální verze č. 107 platná od 1. 1. 2016 upravuje zákony o účetnictví č. 563/1991 Sb. a zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o ozdravných postupech a řešení krize na finančním trhu a v souvislosti s úpravou systému pojištění vkladů[13,14].

2.1.5 Zákon o DPH č. 235/2004 Sb.

DPH neboli daň z přidané hodnoty tvoří značný přírůstek do státního rozpočtu. DPH platí všichni občané ČR a člení se na daň základní sazby, která činí 21% a na snížené sazby 15% a 10%. Zákon vymezuje, kdo je plátcem DPH, co je předmětem daně, jakým způsobem nakládat s DPH a kde jej uplatnit. V účinnost 1. 1.2016 vstoupila tzv. kontrolní hlášení DPH, nahrazuje původně samostatný výpis z evidence pro účely DPH. Se zákonem o DPH úzce souvisí daňový řád č. 280/2009 Sb., který blíže upravuje postupy týkající se DPH [15,16].

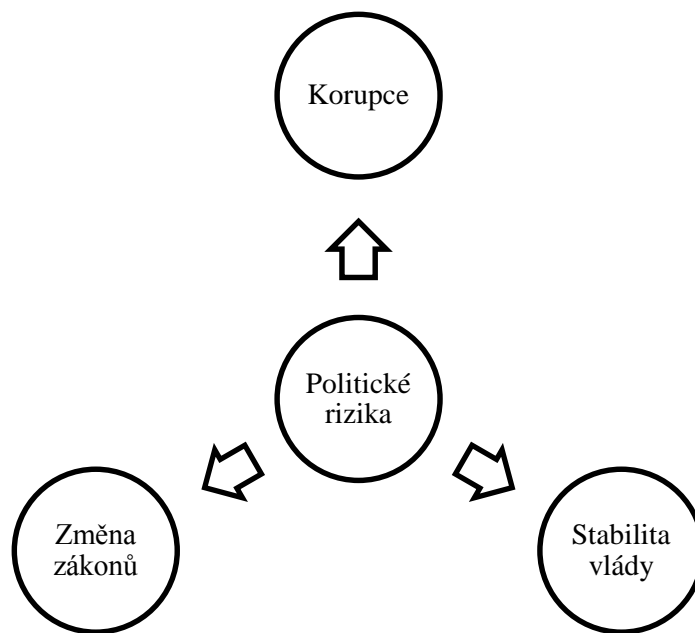
2.2 MOŽNÁ PODNIKATELSKÁ RIZIKA V ČR

2.2.1 Globální rizika podniku

Jak již bylo napsáno, podnikatelská činnost s sebou nese velké množství rizik, a proto jsou zde uvedena jen ty nejběžnější a nejvýznamnější. Nejprve je nutné vyčlenit rizika, která mohou být do značné míry neovlivnitelná. Patří sem rizika, které jsou způsobena politickou situací, ekonomickou hospodárností, technologickým vývojem, demografií a sociálním uspořádáním, legislativou a životním prostředím.

Politické rizika

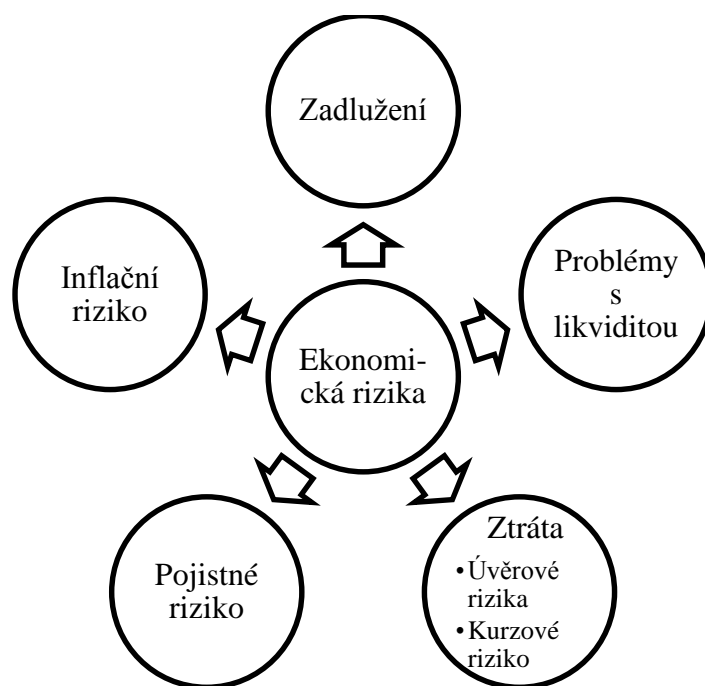
Llewelyn Howell definuje politické riziko ve své knize Handbook on Country and Political Risk Assessment jako „Možnost, že *politické rozhodnutí nebo politické či společenské akce v zemi budou mít vliv na podnikatelské prostředí tak, že dojde ke ztrátě na straně investorů nebo k nedosažení očekávaného zisku*“ [17].



Obr. č. 4 – Politická rizika

Ekonomická rizika

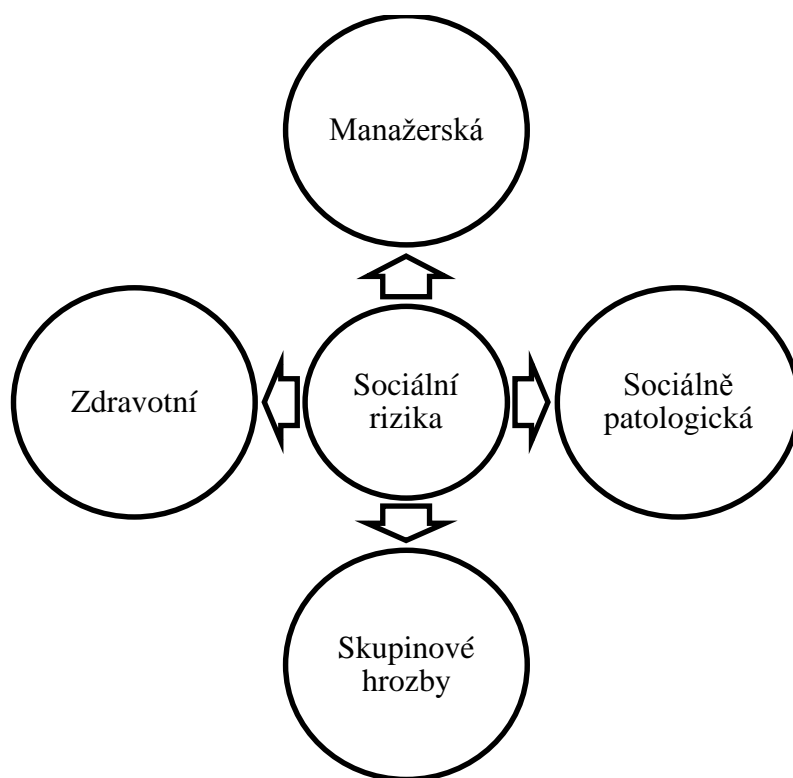
Ekonomická rizika úzce souvisejí s finančními riziky a patří mezi nejvýznamnější rizika. Tyto rizika ovlivňující ekonomické výsledky celku. Jedná se o nejen o faktory vně podniku ale také o rizika spojená s hospodařením a řízením ekonomiky v podniku. Tedy i s chybami v jiných oblastech podniku, které mají dopad na ekonomický výsledek podniku. Mezi ekonomická rizika podniku lze zařadit [18]:



Obr. č. 5 – Ekonomická rizika

Sociální rizika

Sociální faktory a vnitropodniková komunikace hraje kritickou roli na místních a globálních trzích, jejich úspěch závisí na důkladném prozkoumání těchto trhů. Zkoumání zohledňuje demografii, věkové rozložení, tempo růstu populace, úroveň vzdělání, rozdělení bohatství a společenských tříd, životní podmínky a životní styl [19].



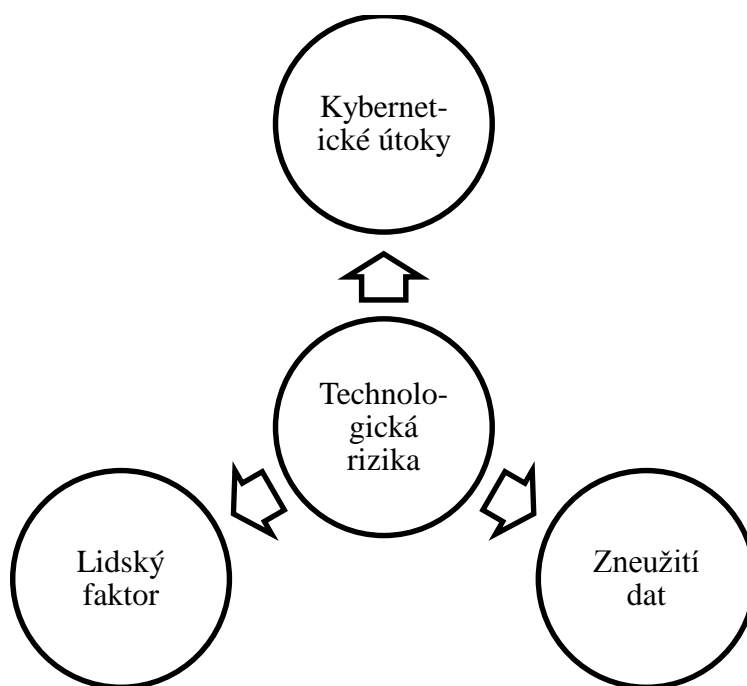
Obr. č. 6 – Sociální rizika [19]

Příklady sociálních rizik [20]:

- Manažerská – souvisejí s nesprávným rozhodnutím manažerů a vlastníků podniku
- Sociálně patologická – představují podvody, krádeže a podobné
- Skupinové hrozby – přírodní katastrofy, různé konflikty, migrace a další
- Zdravotní – pandemie, epidemie, mor a jiné

Technologická rizika

Požadavky na spolehlivost a bezpečnost jsou v současné době neoddělitelnou součástí technických požadavků kladených na moderní technické systémy. V dnešní době je téměř neodmyslitelné, že by proces vývoje a návrhu technického systému nevycházel z jasně definovaných požadavků na bezpečnost a spolehlivost. Z praxe se často požadavky spolehlivosti a bezpečnosti systému prokazují ještě předtím, než dojde k samotné výrobě systému či jeho prototypu [21].



Obr. č. 7 – Technologická rizika [21]

K selhání lidského faktoru, dochází nejčastěji, kdy se jedná o potlačení technických kritérií ve prospěch ekonomického nátlaku. Dále na vině může být nezkušený personál, nezaběhnutá či poprvé použitá technologie anebo nové materiály vyžadující speciální postupy [21].

Legislativní rizika

Jsou důsledkem negativních změn pro podnik v zemi svého působení. Snahou podnikatelských subjektů je ovlivnit legislativní změny ve vlastní zemi. To znamená zmírnit dopad na podnikatelskou činnost a vytvořit si lepší podmínky. Týkají se např. regulací dovozů nebo dovozních cel, daňových zákonů a předpisů. Dále se soustředí na zákony pro ochranu životního prostředí, pracovní legislativu a s tím související práva. Ve spoustě případů se věnuje větší pozornost termínům dodání a platebním podmínkám při uzavírání obchodních kontraktů, ale nejsou zde často zahrnuty povinnosti subdodavatelů a zákazníků [22].

Environmentální rizika

Z pohledu podnikatelského prostředí se možnými zdroji rizika rozumí technická nebo technologická jednotka, která nebezpečné látky vyrábí, zpracovává, používá, přepracovává nebo skladuje. S těmito procesy souvisí riziko, kdy může dojít ke kontaminaci životního prostředí. K úniku nebezpečných látek dochází při běžném provozu jednotky, najíždění a

odstávce nebo při haváriích či mimořádných situacích [23]. Za všemi procesy stojí lidé a z tohoto vyplývá, že jsou původci havárií a zároveň největším rizikem.

2.2.2 Lokální rizika

Podnikatelský subjekt čelí lokálním rizikům den co den a svými rozhodnutími je ovlivňuje. Stále platí, že lidé jsou nejčastější příčinou chyb a tak největším rizikem podniku jsou samotní lidé. Špatná rozhodnutí zvyšují dopady rizik a dobrá rozhodnutí naopak. Rizika se vyskytují na operativní úrovni a na funkční úrovni. Operační rizika vznikají uvnitř společnosti. To znamená, že nečekaně selžou procesy podniku, osoby nebo technické systémy. Dále také mohou vznikat z nepředvídatelných událostí, např. dodavatel nedodá zboží. Tímto se spouští proces, kde jsou ohroženy další běžné postupy. Následkem čehož může utrpět reputace společnosti. Ztráta pověsti nebo postavení sebou přináší riziko snížení výsledků nebo dokonce úpadek firmy [24].

Významnými podnikatelskými riziky jsou rizika finanční, která plynou ze zadlužení společnosti. Tato rizika jsou různého stupně a souvisejí s investováním peněžních prostředků do hmotných i finančních investic. Investiční riziko je nutné podstupovat za účelem udržení současného vývojového stupně a také za účelem rozvoje společnosti [25]. Dalšími souvisejícími lokálními riziky jsou [26]:

- výrobní rizika (množství a kvalita výroby, reklamace výrobků, stahování výrobků z prodeje, nekvalitní služby)
- Organizační rizika (složitost struktury nebo špatná elasticita)
- Personální rizika (nerovnováha mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil, odchod zaměstnanců, ztráta znalostí zaměstnanců, krádeže a jiné)
- Manažerská rizika (špatná rozhodnutí, změny ve vedení, neznalost manažerů)
- Průmyslová rizika (poškození podniku, výroby)
- Bezpečnostní rizika (úrazy, nehody, havárie)

2.3 ZPŮSOBY ŘÍZENÍ RIZIK

S existencí rizika se musí počítat a tak je nutné zvolit správný přístup k rizikům. Ovšem ne vždy si je společnost vědoma všech možných rizik. Nejběžnějším postupem řešení rizik je následující [27]:

- Identifikace rizik

- Zhodnocení rizik
- Zvládnutí rizik
- Monitoring rizik

Po zjištění rizik je obvykle zvoleno hodnocení na základě kvantifikovaných a kvalifikovaných přístupů.

Tab. č. 1 – Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě [28]

	Vysoká pravděpodobnost vzniku	Nízká pravděpodobnost vzniku
Vysoká tvrdost dopadu	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost dopadu	Retence a redukce	Retence

Retence rizika

Podstoupení rizika je nejspíše nejběžnější metodou řešení rizik. Podnik čelí velkému množství rizik a ve většině případů proti nim nic nedělá. Retence rizik může být totiž vědomá i nevědomá. Nejběžnějšími nástroji retence rizik je transfer a redukce [28].

Redukce rizika

Opatření by měla být při redukci zejména účinná tj. snížení rizika na přijatelnou úroveň. Dále přijatelná z hlediska právních norem, etiky, ekologii a dalších, dále efektivní (s přiměřenými náklady) a včasná. Při výběru opatření a jeho zavádění je potřeba brát v potaz jistá omezení (technická, finanční, etická a další) [29].

Transfer rizika

Přesun rizika patří mezi defenzivní přístupy k riziku. Mezi nejčastější přesuny rizika patří termínové obchody, leasing, odkup pohledávek (faktoring, forfaiting), akreditiv, inkaso, bankovní záruky. Dále sem patří různé uzavírání smluv [30].

Všechny tyto způsoby mají společný rys a to ten, že ekonomicky silnější obchodní partner může vnutit nebo slabší partner respektovat podmínky silnějšího partnera. V současné době v ČR je nejrozšířenější forma financování dodavatelskými úvěry a tak s nimi se do popředí dostává a významnou službou se stává faktoring a forfaiting

Diverzifikace rizika

Jedná se o nejčastější metodu, s kterou se snižují možné nepříznivé důsledky rizika. Podstatou diverzifikace je rozložení aktivit do více oblastí [31].

Tab. č. 2 – Nejčastější způsoby podnikové diverzifikace [31]

Možnosti diverzifikace	Nástroje diverzifikace
Investice	peněžní účty, pojištění, investiční cenné papíry, komodity a jiné
Výroba	rozšíření, know - how, technologické zkušenosti
Rozšíření oborů	získání nových odběratelů, dodavatelů
Sdílení rizika	aliance, joint venture

Vyhýbání se riziku

Vyhýbání se riziku je jednou z metod, která se dá spíše považovat za negativní. Tento přístup je často nevhodný k mnoha rizikům. Dlouhodobé vyhýbání riziku nemůže firmě přinést růst, protože s podnikatelskými aktivitami je vždy spjato riziko. Vyhnutí se riziku je vhodné například v případě u podnikatelského záměru, který má nejasný výsledek, tedy velké riziko neúspěchu [31].

2.4 PROBLEMATIKA MEZINÁRODNÍHO OBCHODU

Nasycenost trhů daného území, ale není to jediný aspekt, nutí podnikatelské subjekty se poohlédnout po nových trzích přesahující hranice státu. Nejčastějším důvodem expanze na nové trhy bývají ekonomické důvody. Tlak konkurentů a okolí je stále silnější a nejčastějším způsobem vyrovnat se, je snížit náklady podniku. Za tímto účelem se hledají nové trhy v zahraničí.

Do odvětví zahraničního obchodu patří činnost všech podnikatelských subjektů, kteří uskutečňují dovoz a vývoz ve formě obchodního zboží. Mezi hlavní příčiny rozvoje za hranice státu patří [32]:

- Odlišnost přírodních a klimatických podmínek
- Odlišný spotřebitelský vkus a preference
- Snaha o zvýšení efektivity výroby
- Konflikt výroby a spotřeby

Zahraniční obchod sebou přináší nová rizika, kterým je nutno čelit. Podnikatelský subjekt snažící se uzavřít dohodu se zahraničními subjekty se zabývá otázkami, které se týkají následujících bodů[32]:

- Celní politika
- Uzavírání kupních smluv
- Dodací podmínky
- Realizace dodávek
- Zabezpečení prodeje

V následujících kapitolách budou popsány rizika uzavírání kupních smluv, dodacích podmínek, dodávek a jejich realizace a zabezpečení prodeje. Tyto body je dobré znát detailněji, protože se s nimi podnikatelské subjekty stále zabývají během své podnikatelské činnosti. Ještě před těmito body bude věnována pozornost nejčastějším exportním rizikům.

2.4.1 Exportní rizika

Exportér čelí celé řadě možných rizik, mezi něž například patří neuhrazení kupní ceny za dodané zboží, poškození produktu během přepravy. Řadu problémů je možné úspěšně odstranit již pečlivým výběrem obchodních partnerů. Přes všechna dostupná data, kterými podnikatelské subjekty disponují, se stále společností nedaří aplikovat dostatečná opatření. Následující tabulka znázorňuje nejčastější rizika spojená s exportem [33].

Tab. č. 3 – Nejčastější rizika a účinná opatření [33]

Rizika	Obrana
nezaplacení kupní ceny	různorodé zajišťovací instrumenty, zálohové platby, pojištění
problémy s kvalitou a jejím prokazováním	specifikace kvality ve smlouvě, smlouva o kontrolní činnosti s expertem, atesty autorizované zkušebny
poškození zboží při přepravě	vhodný typ přepravy a zkušenosti přepravce, odpovědnost a pojištění přepravce
nepříznivé kurzové změny	kurzové doložky ke světovým měnám

Rizika	Obrana
hospodářská a politická nestabilita	pojištění, znalost místního prostředí, spolupráce se zastupitelskými úřady a Ministerstvem zahraničních věcí ČR
insolvence odběratele	zálohové platby, pojištění, dokumentární akreditiv

2.4.2 Dodací podmínky

Dodacími podmínkami jsou smluvně ujednány mezi prodávajícím, přepravcem a kupujícím, kde podmínky dodání určují pravidla odpovědnosti při procesu přepravy. V současné době se pro mezinárodní obchod nejběžněji využívají dodací podmínky INCOTERMS2010. Při uzavření kupní smlouvy, ale není nutné tyto podmínky do smlouvy zahrnout, protože nepředstavují žádnou závaznou normu. INCOTERMS 2010 specifikují podmínky přepravy a to zejména riziko ztráty a poškození zboží, náklady vztahující se ke zboží a příslušnou dokumentaci. Doložky INCOTERMS 2010 však neřeší otázku přechodu vlastnického práva ke zboží, řeší pouze přechod dispozičního práva k zásilce [34,35].

2.4.3 Uzavírání kupních smlouv

Kupní smlouva uzavřená se zahraničním partnerem patří mezi základní pilíře obchodu, proto je nutné věnovat tomuto aktu velkou pozornost. Smlouva by měla být uzavřena tak, aby byla výhodná pro obě strany. V podnikání se nelze spoléhat na přátelské vztahy a je nutné právně ošetřit veškeré rizika plynoucí z obchodně-právního vztahu.

Hrozící rizika v zahraničním obchodě mohou být způsobena odlišnými obchodními zvyklostmi, právním řádem, přístupem odběratele, přepravou zboží často na velké vzdálenosti apod. Nežli se podnikatelský subjekt odhodlá uzavřít kupní smlouvu, je dobré začít analýzou zahraničního trhu a následně ověření vlastností potencionálního obchodního partnera. Vlastnostmi se rozumí bonita, rating a jiné [36]. Abychom dokázali správně sepsat kupní smlouvu, měl by podle České advokátní komory obsahovat následující body [37]:

- Obsah kupní smlouvy a smluvní strany
- Předmět kupní smlouvy a kupní cena

- Dodací lhůta a dodací parita
- Platební podmínky a nástroje
- Smluvní pokuta a kontrola zboží

2.4.4 Realizace dodávky

Realizace dodávky je spjata s velkým množstvím rizik, která vznikají jak na straně poskytovatele služeb, tak na straně příjemce služeb. Dodávka probíhá mezi dvěma subjekty, a proto se mohou vyskytnout rizika na straně kupujícího i na straně prodávajícího. Obchodně-právní vztah uzavřený mezi těmito dvěma subjekty bývá často doplněn o třetí stranu a tím je dopravce. Při samotném procesu dopravy se vyskytuje mnoho rizik a je velmi důležité, jakým způsobem je sepsána smlouva. Jak již bylo zmíněno, v současné době se touto záležitostí zabývají dodací podmínky INCOTERMS [38].

Realizace dodávky [39] :

- **Odeslání dodávky** – Zaslání přepravních dispozic, zaslání návěští zásilky nebo odvolávky. U pravidelných dodávek nebývá toto oznámení potřebné.
- **Expedice** – Na základě objednávky, příprava zboží k odběru ve skladu, nakládání. Ve velkých podnicích až po vystavení expedičního příkazu.
- **Dodání, převzetí, přejímka** – Na základě dodacího listu. Pokud dodavatel nevyužije vlastní dopravu, vystaví se přepravní list (železniční nákladní list).

Tab. č. 4 – Vybraná rizika spjatá s realizací dodávky [39]

Realizace dodávky a její rizika		
Kupující:	Nepřevzetí zboží	Nezaplacení v čas
plynoucí rizika pro prodávajícího	- ušlý zisk	- likvidita podniku
	- dodatečné náklady	- finanční ztráta
Prodávající:	Nedodržení termínu dodávky	Nedodání zboží
plynoucí rizika pro kupujícího	- ohrožení plynulosti chodu firmy	- ohrožení podnikatelské činnosti
	- ohrožení dodržení závazků	
Doprovce	Zodpovídá za zboží	Nezodpovídá za zboží
možná rizika	- poškození	- žádná
	- ztráta	
	- zcizení	
	- neovlivnitelná (živly)	

3 MATERIÁLY A METODY

3.1 PESTLE ANALÝZA

Monika Grasseová a kolektiv definují PESTLE analýzu jako: „*Metoda PESTLE slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci*“ [40].

Všechny organizace potřebují identifikovat externí faktory v rámci jejich prostředí, které mohou mít dopad na jejich operace. Mnoho těchto faktorů nemohou ovlivnit, ale je potřeba chápat jejich důsledky. PESTLE představuje zkratku z počátečních písmen politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních faktorů [41].

Proces analýzy by měl zahrnovat řadu různých disciplín napříč organizací, které by měly vytvářet úplný obraz o těchto vnějších faktorech. Následně mohou být tyto faktory zcela prozkoumány a analyzovány. Firmy si také musí uvědomit, které faktory mohou mít dopad na jejich společnost a ptát se na tyto otázky [42]:

- Jaká je politická situace v zemi a jaký to může mít vliv na odvětví?
- Jaké jsou převládající ekonomické faktory?
- Jak velký význam má kultura na trhu a jaké jsou její determinanty?
- Jaké technologické inovace jsou pravděpodobné a jak mohou ovlivnit strukturu trhu?
- Existují nějaké stávající právní předpisy, které regulují odvětví, nebo může existovat jakákoliv změna právních předpisů?
- Jaké jsou úvahy o životním prostředí?

3.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL

Porterova analýza pěti sil je dílem Michaela E. Portera, která analyzuje odvětví a jeho rizika. Model se skládá z pěti konkurenčních sil, které jsou na níže uvedeném schématu [43].



Obr. č. 8 – Porterův model pěti sil [43]

Model je tedy postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je určena převážně těmito pěti základními činiteli. Podnik podle daného odvětví přikládá určitou váhu různým činitelům. Systémový rámec modelu umožňuje podniku, aby pronikl do struktury odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci rozhodující. Model je spjat s analýzou mikrokolů podniku [44].

Prvotním krokem společnosti provádějící analýzu je stanovení kritérií, které jsou odpovídající strategickým cílům společnosti v příslušném odvětví. U potencionálních konkurentů se hodnotí náročnost vstupu na trh. Zákazníci a dodavatelé disponují vyjednávací silou, kterou je potřebné identifikovat a zjistit plynoucí rizika. Stávající konkurence se analyzuje na základě všech dostupných relevantních informací. Substituty jsou sledovány z hlediska kvality, ceny, uspokojení pro zákazníka a dalších kritérií, které mohou ovlivnit zákazníka při výběru substitutu [44].

3.3 SWOT ANALÝZA

Analytická univerzální technika zaměřená na vnitřní a vnější faktory ovlivňující úspěšnost společnosti. SWOT analýza je nástroj na identifikaci silných (Strengths), slabých

(Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Pro identifikaci vnitřních faktorů (silné a slabé stránky) se využívají zdroje a zkušenosti společnosti, které se aplikují v těchto oblastech [45]:

- Finanční zdroje
- Lidské zdroje
- Fyzické zdroje
- Přístup ke zdrojům, práva, patenty
- Podnikové procesy

Externí vlivy působící na organizaci ovlivňují příležitosti a hrozby pro společnost. Podstatné je vědět, které vlivy a v jaké míře působí na organizaci. Tyto vlivy mohou mít podobu následující [45]:

- Trendy na trhu
- Vztahy s dodavateli a partnery
- Konkurence
- Demografické údaje
- Politické, ekonomické, ekologické a další faktory

Po vyplnění SWOT matice je nutné ji zhodnotit a určit následnou strategii. Postup při stanovení strategie [46]:

1. Stanovení bodové stupnice a její ohodnocení
2. Ohodnocení bodů ve SWOT analýze
3. Zjištění rozdílů mezi S a W, O a T
4. Dle výsledků se určí strategie

Společnost si volí mezi čtyřmi možnými strategiemi. S – O (SO) strategie se zaměřuje na vývoj metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek. S – T (ST) strategie je zaměřena na použití silných stránek společnosti k zamezení hrozeb. W – O (WO) strategie odstraňuje slabiny pro vznik nových příležitostí. W – T (WT) strategie, díky které společnost zamezuje hrozbám působit na slabé stránky.

4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU GARLAND DISTRIBUTOR, S.R.O.

Název subjektu:	GARLAND distributor, s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu:	17. listopadu 1993
Předmět podnikání:	Velkoobchod, specializovaný maloobchod, maloobchod s použitým zbožím, pronájem a půjčování věcí movitých, opravy pracovních strojů.
Sídlo:	Hradecká 1136, 506 01 Jičín.
Současný ZK:	5 000 000,- Kč.

Od svého vzniku se společnost zabývá dovozem a distribucí zahradní techniky, nářadí a jejich servisem. Od začátku své činnosti si společnost pronajímala provozní prostory. Roku 2005 však získala nově vytvořené prostory, kde společnost vytvořila moderní pracovní prostředí a zázemí pro své zaměstnance. V nové budově jsou větší skladové plochy, které reflektují pozitivní rozvoj společnosti.

Tab. č. 5 – Zásadní podnikatelské kroky během její existence

Rok	Zásadní události společnosti Garland
2005	- přechod do vlastních prostorů
2009	- expanze na slovenský trh se značkami Woodster a Scheppach
2010	- vytvoření a zmodernizování centrálního servisu na zahradní techniku pro obchodní řetězce
2012	- otevření obchodního zastoupení na Slovensku a 3 nových servisních středisek

Zdroj: Zpracováno na základě interních zdrojů společnosti Garland

Garland je dynamicky se rozvíjející společnost, která vkládá velké úsilí do rozšíření svého sortimentu a působení na trhu. Strategie společnosti je postavena na získání 15 – 20 % trhu s celým svým sortimentem. Tohoto cíle se snaží dosáhnout uzavíráním klíčových smluv se zahraničními společnostmi. V posledních letech byla uzavřena významná partnerství s těmito firmami:

- Tuzemsko – firma Flamingo s.r.o., Camping Gaz s.r.o., Techtronic
- Německo – MTD, WOODSTER, SCHEPPACH,
- Itálie – Annovi Reverberi,

- Lotyšsko – Baltic Garden,
- Maďarsko – Elpumps
- Čína – firma NGP, Dunsch, Yotrio
- Izrael – Palram

Společnost Garland disponuje velkým počtem dodavatelů. Tímto snižuje dopad hrozby na společnost a výpadek dodavatele nemá příliš vysoké následky. S velkým počtem dodavatelů může společnost nabízet široký sortiment k uspokojení potřeb zákazníků. V zásadě se celá nabídka člení do dvou skupin (zahradní technika, nářadí).

Do první skupiny zahradní techniky patří značky MTD, CubCadet, Ryobi, Riwall, Elpumps, Palram, GTM, Greenworks, Silky, NGP a TurfMaster. Do druhé skupiny nářadí patří značky Ryobi, DWT, Scheppach, Woodster a Michelin.

Tab. č. 6 – Sortiment Garlandu dle skupin

Zahradní technika	Nářadí
- Čerpadla	- Aku nářadí
- Drtiče zahradního odpadu	- Bourací kladiva
- Křovinořezy	- Brusky
- Motorové pily	- Elektrocentrály
- Sekačky	- Frézy
- Skleníky	- Hoblíky
- Sněhové motorové frézy	- Kompresory
- Strunové sekačky	- Okružní pily
- Vyžínače	- Pokosové pily
- Zahradní nábytek	- Stroje pro práci se dřevem
- Zahradní traktory	- Štípače
- Zahradní vysavače a další	- Tlakové myčky
	- Uhlové brusky
	- Vrtačky a další

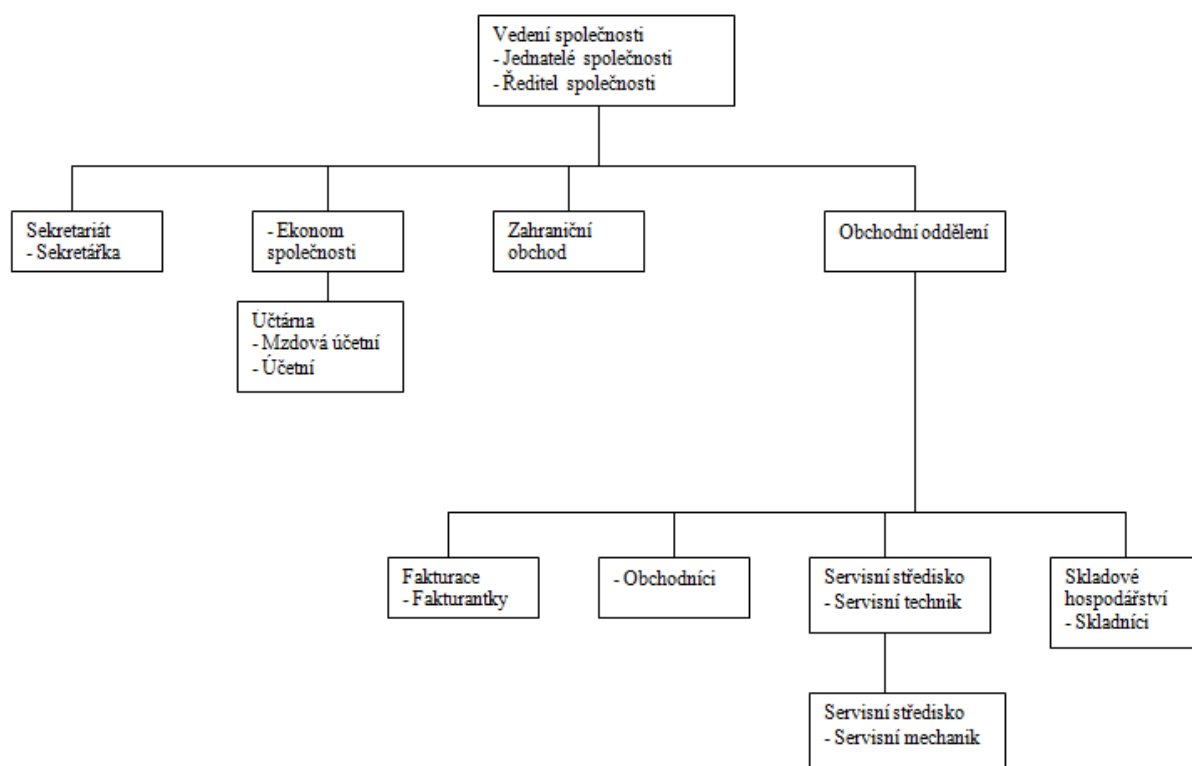
Zdroj: Zpracováno na základě interních zdrojů společnosti Garland

Společnost zabezpečuje servis na všechnu dodávanou techniku na trh, včetně dodávek náhradních dílů. Na skladě náhradních dílů je připraveno cca 13 000 položek k okamžitému dodání. Stroje jsou opravovány v centrálním servisu nebo je opravují smluvní servisní partneři po celé České a Slovenské republice.

5 SOUČASNÝ STAV SPOLEČNOSTI GARLAND

Společnost se řídí celou řadou zákonů České republiky, nařízeními EU a dalšími předpisy souvisejících s jejich činností. Stručný výpis důležitých zákonů by vydal na několik stran a proto je pro představu v příloze 3 přiložené prohlášení o shodě, kde je zobrazeno kolika zákony a nařízeními se řídí společnost při prodeji jediného produktu.

Společnost je vedena dvěma jednatelem, kteří zaměstnávají cca 30 zaměstnanců. Zhruba polovinu tvoří management a zbylá část je tvořena manuálními odborníky. Organizační struktura je uspořádána tak, že všechna oddělení podléhají přímo řediteli firmy.



Obr. č. 9 – Organizační struktura společnosti Garland distributor, s. r. o.

Zdroj: Zpracováno na základě interních zdrojů společnosti Garland

5.1 PESTLE ANALÝZA

Před započítím samotné analýzy je nutné určit, které faktory ovlivňují významným způsobem společnost Garland. Vedení vyhodnotilo jako významné oblasti v souvislosti s PESTLE analýzou následující:

- Politické a legislativní faktory

- Ekonomické faktory
- Environmentální faktory

Podstatným krokem je určit rizika, která nejsou zanedbatelná, a je nutné jim věnovat zvýšenou pozornost. Politická rizika představují nejen politickou situaci v ČR, ale také v zahraničí. V České republice to pak mohou být rizika vyplývající ze změny zákonů spojených s podnikáním, např. kontrolní hlášení, které nabylo účinnosti od 1. 1. 2016. Dalším ovlivňujícím faktorem jsou volby, které sebou přináší řadu změn.

Ekonomickými riziky se z pohledu globálního jeví hospodářská krize a výkyvy v ekonomickém vývoji. Výkyvy mohou být způsobeny změnou inflační úrovně, strukturální nezaměstnaností a změnami v obchodování se zahraničním. Významné riziko plyne z kurzového rozdílu, které společnost Garland zajišťuje pomocí forwardových obchodů. Předem stanovená fixní cena je pojištěním proti ztrátě z kurzového rozdílu, ovšem pohyb kurzu by mohl přinést firmě dodatečný výnos, o který přichází.

Environmentálním rizikem je jednoznačně změna počasí. Vývoj klima v České republice je stále méně stabilní a vyznačuje se velkými výkyvy. Suché počasí má velký vliv na odbyt zboží. Počasí nelze ovlivnit, ale částečně se může na výkyvy připravit. Zmiňovaný podnik svou širší sortimentu zmírňuje dopad vlivu počasí na podnikání.

5.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL

5.2.1 Analýza konkurence

Konkurenceschopnost podniku určuje jeho existenci a potenciál růstu. Pokud tedy podnik není konkurenceschopný, jeho podnikatelská činnost nedosáhne zpravidla úspěchu. Společnostmi jako Garland provozující velkoobchod se zemědělskými stroji, strojním zařízením a příslušenstvím je v České republice více. S některými takovými společnostmi Garland spolupracuje, ale ne se všemi a tak tu vzniká prostor pro konkurenci. Z tohoto hlediska můžeme zařadit do konkurenčních podniků následující:

- Mountfield a. s.
- Werco spol. s. r. o.
- Husqvarna Česko s. r. o.
- AL – KO Kober spol. s. r. o.
- GGP Czech republic s. r. o.

Následující tabulka porovnává vybrané položky z účetních výkazů daných společností. Položky ukazují přibližnou velikost firmy na základě jejího majetku, který vlastní. Dále na velikosti celkových tržeb a počtu zaměstnanců, kdy podílem zaměstnanců na tržbách zjistíme efektivitu jednoho zaměstnance. Posledním ukazatelem je relativní tržní podíl, který poměruje tržby podniku za dané období s tržbami nejvýznamnějšího konkurenta. Při pohledu na tabulku je zřejmý největší konkurent Garlandu Mounfield a. s. Proto jsou veškeré tržní relativní podíly společností přepočítané k Mounfieldu a. s.

Tab. č. 7 – Přehled největších konkurentů na základě vybraných kritérií

2014	Garland s.r.o.	Mountfield a.s	WERCO spol. s r.o.
Aktiva	161 243 000,-	2 812 191 000,-	7 951 000,-
Tržby	398 572 000,-	3 571 006 000,-	18 960 000,-
Počet zaměstnanců	30	1179	5
Osobní náklady	19 552 000,-	584 288 000,-	2 456 000,-
Efektivita zaměstnance	13 285 000,-	3 028 000,-	3 792 000,-
Relativní tržní podíl	11,16 %	X	0,53 %
2014	Husqvarna Česko s.r.o.	AL – KO KOBER spol. s r.o.	GGP CZECH REPUBLIC s.r.o.
Aktiva	157 621 000,-	371 359 000,-	59 218 000,-
Tržby	844 092 000,-	291 527 000,-	221 687 000,-
Počet zaměstnanců	44	26	9
Osobní náklady	42 876 000,-	20 039 000,-	8 943 000,-
Efektivita zaměstnance	19 183 000,-	11 212 000,-	24 631 000,-
Relativní tržní podíl	23,63 %	8,16 %	6,20 %

Zdroj: Zpracováno na základě účetních výkazů společností

5.2.2 Vyhodnocení konkurenční síly

Vyhodnocení konkurenční síly probíhá na základě vybraných kritérií a jejich bodového ohodnocení. Každá konkurenční společnost je hodnocena jednotlivě viz příloha 1. Následně je zpracován průměr těchto hodnocení a stanovení výsledné konkurenční síly podniku. Následující tabulka vyhodnocuje konečnou konkurenční sílu podniku Garland.

Tab. č. 8 – Konkurenční síla podniku Garland [47]

Kritérium		Váha	Bodové hodnocení kritéria konkurenční síly							Body	Váha × Body
			Negativní		Průměr		Pozitivní				
			0	1	2	3	4	5	6		
Přímé faktory	1 Cenová úroveň	3				✖				3	9
	2 Šíře sortimentu	1					✖			4	4
	3 Hloubka sortimentu	1					✖			4	4
	4 Kvalita zboží	2					✖			4	8
	5 Běžná dostupnost	1						✖		5	5
	6 Rychlost dodání zboží	2					✖			4	8
	7 Kvalita webu	1		✖						1	1
	8 Rychlost servisu	1				✖				3	3
	9 Kvalita servisu	1					✖			4	4
	10 Účinnost reklamy	2				✖				3	6
	11 Image firmy	1					✖			4	4
Nepřímé faktory	12 Kvalita managementu	3					✖			4	12
	13 Výkonný personál	2					✖			4	8
	14 Systém řízení oběhu zboží	1				✖				3	3
	15 Majetek a investice	2				✖				3	6
	16 Finanční situace	1					✖			4	4
Celkem		25									89
Maximální počet bodů:		150									
Dosažený počet bodů:		89									
Hodnocení:		59 %									

Výsledná konkurenční síla podniku Garland činí 59 %, která je mírně nadprůměrná. Hodnota je velice ovlivněna jejím největším konkurentem Mountfield a. s., který je několikanásobně větší společností. Jako velmi slabou stránkou se zde jeví kvalita webu, která v porovnání s konkurencí nepůsobí takovým přehledným a profesionálním dojmem. Kvalitně a dobře vytvořené internetové stránky mohou zvýšit procento zákazníků, kteří využijí webové rozhraní k nákupu.

5.2.3 Potencionální konkurence

Hrozba nových konkurentů závisí na řadě aspektů, pro Garland a jeho obor podnikání jsou nepříliš vysoké bariéry při vstupu na trhu. Regulace ze strany vlády také není vysoká. Ovšem Garland a celé odvětví disponuje kvalitní a rozsáhlou distribuční sítí. Dále je zde vysoká loajalita zákazníků ke značce. Z těchto důvodů je pro nové konkurenty středě těžké vstoupit na trh.

5.2.4 Analýza Dodavatelů

Jak již bylo uvedeno, společnost disponuje širokým sortimentem, který odebírá od široké škály dodavatelů z celé Evropy, Izraele a Číny. Velikost sortimentu umožňuje diverzifikovat riziko. Vyšší vyjednávací sílu mají společnosti z Německa, kde je lepší ekonomická situace. Dále sem patří firma NGP z Číny, která ve smlouvě zahrnuje platbu předem. Z rozvahy lze vyčíst výši přijatých a poskytnutých záloh, které určují sílu postavení podniku. Zálohy přijaté jsou v částce 4 000 Kč a zálohy poskytnuté jsou v částce 284 000 Kč. Z toho vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů je vyšší. Může se jednat o více dodavatelů nebo pouze jednoho dodavatele. Z interních zdrojů společnosti bylo zjištěno, že se jedná o jednoho dodavatele.

5.2.5 Analýza zákazníků

Struktura zákazníků v segmentu se zemědělskými stroji je rozmanitá. Společnost Garland se zaměřuje na dvě skupiny cílových zákazníků, kterými jsou koncoví uživatelé produktu a distribuční síť. Mezi odběratele v distribuční síti patří:

- BM Česko s.r.o.
- OBI
- GLOBUS
- Hornbach

Vyjednávací síla těchto odběratelů spočívá v jejich velikosti. Garland těmto firmám může dodávat na základě kvalitních výrobků. Další způsoby distribuce jsou dealerské sítě v ČR a SR. Prodej zboží probíhá pomocí vlastního e – shopu v ČR a SR, dále prostřednictvím internetových portálů a prodej do zahraničí. Jelikož je velký počet odběratelů, kteří odebírají menší část produkce, je vyjednávací síla zákazníků nízká.

5.2.6 Nový substituty

Trh se zemědělskou technikou je velmi široký a existuje zde mnoho dodavatelů a odběratelů. Z toho pro Garland jasně vyplývá, že hrozba substitutů je velmi vysoká.

5.3 SWOT ANALÝZA

Na základě analýzy vnějšího (globálního) a vnitřního (lokálního) prostředí společnosti Garland je sestavena následující SWOT analýza. Silné a slabé stránky jsou zhodnoceny na základě přílohy 2 a podnikových výkazů. Dále je stanoveno hodnocení pro silné a slabé stránky (1 – 5). Kde 1 – nejslabší síla a 5 – největší síla. Stejně hodnocení je stanoveno pro zbytek analýzy, kde 1 – nejméně pravděpodobné a 5 – nejvíce pravděpodobné.

Tab. č. 9 – SWOT analýza

Silné stránky		Slabé stránky	
Šíře nabízeného sortimentu	5	Omezené finanční zdroje	3
Velikost firmy	4	Omezené skladovací prostory	3
Personální zdroje	3	Styl vedení	4
Vlastní značka RIWALL	2	Využití marketingu	2
Suma	14	Suma	12
Příležitosti		Hrozby	
Expanze na evropský trh	3	Politická situace ČR	1
Vyšší spokojenost zákazníka	2	Politická situace ve světě	2
Mezera na trhu produktů	2	Vlivy počasí	3
		Konkurence	3
		Hospodářská krize	1
Suma	7	Suma	10

Zdroj: Zpracováno na základě interních zdrojů společnosti Garland

Ze SWOT analýzy lze vyčíst převahu silných stránek nad slabými a hrozeb nad příležitostmi. V tento moment je vhodné zvolit ST strategii, která slouží k využití silných stránek společnosti k zamezení hrozeb.

Velikost firmy je střední a její fixní náklady jsou nízké, což umožňuje konkurovat cenou. Jako středně velká firma má v současnosti plně využitou kapacitu svých skladů a další uskladnění, řeší formou spolupráce s firmou C. S. Cargo a. s. Společnost Garland se prezentuje na veletrzích a ráda by zřídila vlastní „show room“, kde by mohla mimo jiné i prezentovat vlastní značku RIWALL. S tím je spojen následný vstup na trh s produktem, který představuje vlastní zahradní traktor značky RIWALL.

Společnost Garland nevyužívá téměř žádných nástrojů marketingu, v tomto ohledu zaostává za svou konkurencí nejvíce. Avšak za dobu svého působení si vydobyla jistou pozici a ušetřené finanční prostředky investuje do jiných aktiv. Trochu vážněji je vyhodnocena situace týkající se stylu vedení společnosti. Manažeři nemají jednoznačně stanovené kompetence a vedení bývá častěji přetížené. Další slabou stránkou společnosti jsou omezené finanční prostředky. Garland se spíše vyznačuje formou samofinancování a většinu svých aktivit financuje ze zisku, rezerv nebo případně fondů.

5.4 RIZIKA MEZINÁRODNÍHO OBCHODU

Jak již bylo zmíněno, společnost Garland má mnoho dodavatelů ze zahraničí a také zde prodává nabízený sortiment. Zahraniční obchod z pohledu společnosti se dá rozdělit na evropský a obchod spojený s Čínou. Proces objednávky se liší od sídla daného dodavatele a jeho důvěry. V zásadě rozlišuje tři skupiny.

V první skupině objednávek je doprava zboží uskutečňována na náklady dodavatele, kde jsou termíny splatnosti různé, od platby předem až po 60 - ti denní splatnost. Dodací podmínka je zde DAP.

Druhou skupinou objednávek je přeprava zboží prostřednictvím přepravní firmy, s níž jsou uzavřeny výhodné ceny, kde dodávka zboží je vyřízena do několika dnů. Dodací podmínkou je zde EX WORKS.

Třetí skupinou objednávek je přeprava zajištěna na základě dodacích podmínek FOB. Tento způsob je nejvíce využíván pro obchod s Čínou, kde je doprava realizována pomocí lodní dopravy. Podrobněji popsáno níže i s vyskytujícími se riziky. Pro lepší představu je dobré si znázornit klady a zápory dovozu z EU a Číny.

Tab. č. 10 – Porovnání dovozu z EU a Číny

Dovoz z EU	Dovoz z Číny
+ lepší dostupnost zboží	+ nižší cena za jednotkové množství zboží
+ možnost zvolit si typ a množství zboží	+ široký sortiment nabízeného zboží
+ delší splatnost faktur	+ možnost přesné specifikace produktů
+ servis	+ vyšší zisk při realizaci prodeje
+ plánování cash flow	- rychlost dodávky zboží
- vyšší cena za jednotkové množství zboží	- zboží lze objednat pouze v kontejnerovém množství
- omezený sortiment nabízeného zboží	- kratší splatnost faktur, u některých dodavatelů platba předem
	- pohyb kurzu USD/CZK
	- vyšší administrativní náklady

Zdroj: Zpracováno na základě interních zdrojů společnosti Garland

Z tabulky je zřejmý větší počet negativních důsledků týkající se dovozu z Číny, přesto přináší vyšší zisky, které jsou cílem společnosti. Z daných bodů také plynou rizika, která sebou přináší mezinárodní obchod.

Garland sjednává veškerý nákup s Čínou v USD měně, který má kolísavou tendenci v závislosti na české ekonomice. Případné riziko ztráty z pohybu kurzu měny je zajištěno forwardovým obchodem. Celá objednávka zboží se uskutečňuje přibližně 6 měsíců před dodáním a objednává se v 99 % případů v kontejnerech. Zajištění dodávky kontejneru je sjednáno pomocí námořní a pozemní dopravy. Pokrytí rizik souvisejících s dopravou využívá společnost Garland dodací podmínky INCOTERMS, pomocí doložky FOB. Doložka FOB nepokrývá pojištění námořní dopravy. Z toho vyplývá, že společnost Garland nesjednává pojištění nákladu během plavby a vystavuje se riziku. V praxi to znamená, že kdyby se loď potopila, musí firma zaplatit nejen zboží dodavateli, ale i škody, které by vznikly. Dalším bodem je kratší splatnost faktur nebo platba předem. Pokud firma musí platit brzy a zároveň dostává zaplacenou později, nastává problém s likviditou. Společnost Garland vykazuje okamžitou likviditu 0,2, což je spodní hranice doporučených hodnot.

6 NÁVRHY A ŘEŠENÍ

Východiskem pro tuto kapitolu je výsledná SWOT analýza, která komplexně zhodnotila současný stav společnosti Garland distributor, s. r. o. Doporučuji se firmě zaměřit na mírně ofenzivní strategii, snažit se využít silných stránek k eliminaci nebo zmírnění hrozeb. Nejprve se zhodnotí slabé stránky a navrhnou postupy k jejich zlepšení.

Styl vedení

Ve společnosti jsou dány kompetence jednotlivým manažerům ústní formou. To postupem času vyplývá v nejasnosti. Styl vedení je demokratický a některé úlohy jsou řešeny přes třetí osobu, takže dochází ke zkreslení informací nebo k jejich ztrátě. Návrh ke zlepšení je následující postup:

1. Sestavení kompetencí jednotlivých pracovních pozic písemnou formou
2. Seznámit podřízené s vypracovaným seznamem
3. Důležitá rozhodnutí řešit na společných poradách
4. Řešení operativních situací s odpovídající osobou

Pokud by navrhovaný postup nepřinesl žádné výsledky, tak by měla požádat o nezávislý audit, který zhodnotí stav vedení společnosti a navrhne postup k zlepšení. Ve společnosti figuruje mnoho zkušených lidí a při správném řízení se využije lépe jejich potenciál.

Omezené skladovací prostory

Skladové prostory společnosti jsou využity na 100 %. Tuto skutečnost v současné době řeší pronájmem prostor v jiné společnosti. Východiskem této situace jsou následující tři možnosti:

- Stávající pronájem skladovacích prostor u společnosti C. S. Cargo a. s.
- Postavit nový sklad
- Získat nové odběratele

U stávající varianty činní roční náklady 82 000 Kč, což se zdá být přijatelnou variantou. Postavit nový sklad podle odhadů, kterými disponuje společnost, by bylo při stávající situaci příliš neefektivní. Z mého pohledu je rozumná volba získání nového odběratele, tím se urychlí výdej ze skladu a nebudou vznikat tak vysoké náklady spojené se

skladováním. Tímto se uvolní finanční prostředky, kterými může společnost disponovat a mírně zvýšit svou finanční situaci.

Vlivy počasí

K snížení dopadu hrozby vlivu počasí, konkrétně sucha, které sužovalo Českou republiku loňské léto a dají se předpokládat stejné podmínky i letos, bych doporučil rozšířit sortiment o klimatizace. Vycházím zejména z poptávky předešlého léta, kdy byl velký nedostatek klimatizací. Včasným nákupem si firma může zajistit nízké náklady na pořízení a následně je prodat s vyšší marží než je obvykle.

Konkurence

Konkurenční boj má i své kladné stránky, a to že podniky v konkurenčním prostředí zvyšují své úsilí, aby byly stále lepší než jejich konkurence. Jak bylo zmíněno, společnost se nevěnuje výraznější propagaci. Podle mého názoru zvýšením své propagace může lépe konkurovat. Například využití reklamních ploch při silnicích je vhodnou investicí do propagace. Cena billboardu není nějak vysoká a stojí v řádu tisíců korun na měsíc.

„show room“

Další slabou stránkou společnosti je, že nevlastní žádné plochy k prezentaci svých výrobků. Odezva zákazníků v tomto směru je velmi jasně definovaná. Náročnost zákazníka je stále stoupající a možnost si výrobek prohlédnout a vyzkoušet je fakt, na který zákazníci Garlandu často upozorňují. Pro společnost by to znamenalo rozšířit své prostory. Prostor k rozšíření je zde malý, ale není nemožné vybudovat menší „show room“. Určitě by se tím zvětšila spokojenost zákazníků.

7 DISKUSE

Diplomová práce zpracovává analýzu globálních a lokálních rizik ve vybrané společnosti, kterou se pro danou práci stala společnost Garland distributor, s. r. o. Aby bylo možné analyzovat rizika společnosti, bylo nejprve nutné zjistit aktuální stav rizik globálního a lokálního prostředí. Společnost Garland distributor, s. r. o. je dále také mezinárodní společností a bylo potřebné vycházet z mezinárodního prostředí a riziky s ním spojené.

Problematika rizik podnikatelských subjektů je stále aktuální a jen připravené společnosti mohou rychle, kvalitně a efektivně čelit rizikům. Ovlivnitelná i neovlivnitelná rizika jsou pro společnost problematikou, která tu je a stále bude. Zpracováním kvalitní analýzy je možné získat cenné informace, které přispějí k rozvoji společnosti. Podnikatelský subjekt tak musí sledovat politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální prostředí. Plynoucí rizika z těchto prostředí nejsou ovlivnitelná, ale podnik se pomocí analýzy může na ně připravit. Dále na podnik působí lokální rizika, která vycházejí zevnitř společnosti a která svými rozhodnutími ovlivňuje.

Nejvyužívanější metodou v praxi pro analýzu globálních rizik je PESTLE analýza nebo její varianty jako SLEPT, PEST a STEEPLD. Společnost Garland byla podrobena PESTLE analýze, kde byly určeny pro podnik jen výrazně ovlivňující faktory. Výsledkem analýzy byla rizika ekonomického, politického, legislativního a environmentálního směru. Konkrétněji riziko plynoucí ze změn počasí, změn zákonů souvisejících s podnikatelskou činností a výkyvy ekonomické stability. Dále byla použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil k identifikaci lokálních rizik. Na základě analýzy byla zjištěna spíše průměrná konkurenční síla podniku, která je způsobena velkým konkurentem Mountfield, a. s. Tento podnik dominuje především svou velikostí a podvědomím u zákazníků, dále cenovou úrovní a také širokým sortimentem. Pro vstup nových konkurentů zde není mnoho velkých překážek, ale je zde velký počet prodejců zahradní techniky a odvětví je kapitálově náročnější. Česká republika má dostatek ploch pro využití zahradní techniky a nejen proto je zákaznická síla nízká, ale také díky vyššímu počtu odběratelů.

Východiskem těchto dvou analýz a zhodnocení vnitřních procesů společnosti Garland je SWOT analýza. Nejsilnější stránkou je širší sortimentu, ke kterému lze zařadit i hloubku. Nejslabší stránkou je využití marketingu, kde podnik nevkládá velké úsilí do své propagace.

Naopak největší příležitostí je expanze na nové trhy. Posledním bodem SWOT analýzy je hrozba konkurence a vlivů počasí.

Další rizika pro společnost Garland vyplývají z mezinárodního obchodu, kde je to zejména kurzové riziko a riziko spojené s přepravou. Společnost nikdy nepojišťuje celý proces dopravy a tak například u lodní přepravy hrozí riziko spojené s nákladem, který není pojištěn.

Na základě provedení těchto analýz a dále dostupných podkladů poskytnutých společností Garland bych doporučil z hlediska ošetření rizik následující kroky. Aby byla společnost více konkurence schopná, je důležité začít uvnitř podniku. Ne zcela dobrý odhad a prognózy vedení vyústí v odchylky od plánů. Například plně využitá kapacita skladu a odhad poptávky. Držené zásoby ovlivňují výši rentability, v tomto případě negativním směrem. Při optimalizaci podnikových ukazatelů může Garland využít uvolněné prostředky na boj s konkurencí.

Možnost zmírnit riziko vyplývající z námořní dopravy je využití transferu a pojistit náklad. V současné době není pojištěn a veškeré riziko podstupuje společnost Garland. Podnik nemůže ovlivnit vlivy počasí, ale je možné rozšířit nabízený sortiment, aby zmínil vliv počasí na podnikání.

8 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat rizika společnosti Garland distributor, s. r. o. a to z pohledu globálního a lokálního. Existuje mnoho způsobů jak přistupovat k analýze rizika pro společnost. Na toto téma bylo napsáno spousta odborných článků a knih, které vysvětlují důležitost analýz, jejich možné přínosy a jakým způsobem je vhodné postupovat a aplikovat výsledky. S rostoucím počtem společností a se stále těžšími podmínkami podnikání je analýza vlivů, prostředí, faktorů, rizik a dalších potřebnější k tomu, aby se společnost stala úspěšnou. Úspěšné podnikání nezávisí pouze na provedení samotné analýzy, ale hlavně také na vedení společnosti, které musí být schopno výsledky správně zakomponovat do společnosti.

Analýza rizik společnosti Garland distributor, s. r. o. proběhla na základě dostupných informací a využitím nejvyužívanějších metod pro tuto problematiku. Globální rizika byla analyzována pomocí PESTLE analýzy, kde byla vyhodnocena nejvýraznější rizika politická, ekonomická, legislativní a environmentální. Pro rok 2016 se dá očekávat nejvýznamnější riziko environmentálního charakteru za předpokladu stejného letního počasí roku 2015. Další analýza byla provedena na úrovni lokálních rizik s využitím Porterovy analýzy pěti sil. Výsledkem byla průměrná konkurenční schopnost společnosti s dodatečným počtem odběratelů a dodavatelů. Rizikem zde byla velikost a síla několika málo partnerů, které mohou svou pozicí určovat podmínky. Tyto rizika se následně projevila ve SWOT analýze, kde mimo jiné byly vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti. Nejsilnější stránkou společnosti je šíře sortimentu, který je rozdělen na zahradní techniku a nářadí. Nejslabším bodem společnosti je styl vedení, kde nejsou jednoznačně stanovené kompetence jednotlivých členů vedení a dochází k nejasnostem a přetížení vedení.

Závěrem se může konstatovat, že si společnost Garland distributor, s. r. o. za dobu svého působení vybudovala stabilní zázemí na trhu. Z hodnocení lze vyčíst vysokou atraktivitu trhu a pro společnost je zde prostor k zlepšení a růstu.

8 SEZNAM LITERATURY

- [1] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [2] *Globální riziko* [online]. 2015. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2015/>
- [3] *Lokální riziko* [online]. 2014. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://cma.cz/wp-content/uploads/2014/02/GRR.pdf>
- [4] *Česká republika se stává rájem pro investory* [online]. 2016. Praha 6: © EKO VELARI s.r.o [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://eurodenik.cz/ekonomika/ceska-republika-se-stava-rajem-pro-investory>
- [5] *Doing business in Czech Republic* [online]. 2016. Praha 6: ©2016 The World Bank [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/czech-republic/>
- [6] GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta HASHESH. *Management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN 978-80-7314-127-1.
- [7] *Chybí tisíce řidičů kamionů* [online]. 2014. Praha 5: MARFA, a. s. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/v-cesku-chybi-pet-tisic-ridicu-kamionu-dxl-/eko-doprava.aspx?c=A141022_111834_eko-doprava_fih
- [8] *Hledá se šest tisíc řidičů* [online]. 2015. Praha: Economia, a.s. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/hleda-se-sest-tisic-ridicu-naklad-ani-lidi-nema-kdo-vozit/r~eb0ec8404c0611e58f1e002590604f2e/>
- [9] *Legislativní riziko* [online]. 2011. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-hlavnich-skupin-rizik-2866.html#!&chapter=3>
- [10] *Obchodní korporace* [online]. 2012. Praha: business.center.cz [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>
- [11] *Zákon o živnostenském podnikání* [online]. 2016. Praha: AIOM [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

- [12] *Zákon o účetnictví* [online]. 2015. Praha: Centrum [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-ucetnictvi>
- [13] *Zákon o daních z příjmů* [online]. 2015. Praha: Finance.cz [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/zakony/dane-z-prijmu/>
- [14] *Zákon o daních z příjmů* [online]. 2016. Praha: AION [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586/info>
- [15] *Zákon o dani z přidané hodnoty* [online]. 2016. Praha: Finance.cz [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/zakony/dph/>
- [16] *Kontrolní hlášení DPH* [online]. 2016. Praha 1: Finanční správa [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane/dan-z-pridane-hodnoty/kontrolni-hlaseni-DPH>
- [17] HOWELL., Llewellyn D. 1998. *The handbook of country and political risk analysis*. 2nd ed. East Syracuse, N.Y: PRS Group. ISBN 978-185-2713-836.
- [18] *Ekonomická rizika* [online]. 2015. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomicka-a-financni-rizika>
- [19] *Sociální riziko* [online]. ©2013. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>
- [20] *Sociální riziko* [online]. 2015. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/socialni-rizika>
- [21] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [22] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- [23] FICBAUER, Ing. Vít. 2009. *Environmentální riziko* [online]. v Brně [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=58857. Disertační. VUT.
- [24] *Typy rizik* [online]. 2016. Houston, Texas: Hearst Newspapers, LLC [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/types-business-risk-99.html>

- [25] *Finanční rizika* [online]. 2016. Hlučín: MediaNest [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.domacifinance.cz/868/podnikatelska-rizika-pro-zacatecniky/>
- [26] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [27] TICHÝ, Milík, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
- [28] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [29] *Redukce rizika* [online]. 2015. Sudbury: Hsebooks [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.hse.gov.uk/risk/theory/r2p2.pdf>
- [30] *Transfer rizika* [online]. 2010. Praha: beneslenka [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://beneslenka.webnode.cz/v-semestr/manazerske-finance/metody-promitani-rizika-do-investicniho-rozhodovani/>
- [31] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [32] *Zahraniční obchod* [online]. 2016. San Francisco: Wikipedia [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Zahrani%C4%8Dn%C3%AD_obchod
- [33] *Exportní rizika* [online]. 2011. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/exportni-rizika-51212.html>
- [34] *Incoterms 2010* [online]. 2016. Praha 6: © DSV Road a.s. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.dsv.cz/doprava-a-preprava/silnicni-doprava/incoterms/>
- [35] *Incoterms 2011* [online]. 2012. Praha: © Doprava v praxi. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.doprava.vpraxi.cz/incoterms.html>
- [36] *Kupní smlouva* [online]. 2011. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/exportni-rizika-51212.html>
- [37] *Kupní smlouva* [online]. 2015. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: www.cak.cz/assets/kupni-smlouva-v-zo-power-point.ppt

- [38] *Smluvní rizika* [online]. 2013. Praha 1: © Hospodářská komora České republiky [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: http://www.komora.cz/vzdelavani-a-lidske-zdroje/prirucka-pro-podnikani-v-roce-2008/chap_11689/16-rizika-souvisejici-s-podnikanim.aspx
- [39] Realizace dodávky [online]. 2015. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <https://pedko.tridnistranky.cz/soubor/5768755258851328/1-zahranicni-obchod.docx>
- [40] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [41] *PESTLE analýza* [online]. 2016. London: Chartered Institute of Personnel and Development [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis.aspx>
- [42] *PESTLE analýza* [online]. Newark: © Weberience LLC, 2016 [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>
- [43] *Porterův model pěti sil* [online]. 2013. Wilmington: Managementmania.com [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [44] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [45] *SWOT analýza* [online]. 2016. New York: Purch [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>
- [46] *Postup SWOT analýza* [online]. 2011. Praha: Fotis Fotopulos [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.htm
- [47] MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku. Proces ocenění, základní metody a postupy*. 3. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-86929-67-5
- [48] MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
- [49] KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8.

- [50] HÁNDL, Jaroslav, František S JANATKA a Radek NOVÁK. *Obchodní operace ve vývozu a v dovozu*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-859-6394-9.
- [51] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [52] ČERNOHORSKÁ, Lenka a Anna PUTNOVÁ. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-806-9.
- [53] KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-717-9847-9.

9 SEZNAM TABULEK

<i>Tab. č. 1 – Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě</i>	<i>23</i>
<i>Tab. č. 2 – Nejčastější způsoby podnikové diverzifikace</i>	<i>24</i>
<i>Tab. č. 3 – Nejčastější rizika a účinná opatření</i>	<i>25</i>
<i>Tab. č. 4 – Vybraná rizika spjatá s realizací dodávky</i>	<i>27</i>
<i>Tab. č. 5 – Zásadní podnikatelské kroky během její existence</i>	<i>31</i>
<i>Tab. č. 6 – Sortiment Garlandu dle skupin</i>	<i>32</i>
<i>Tab. č. 7 – Přehled největších konkurentů na základě vybraných kritérií</i>	<i>35</i>
<i>Tab. č. 8 – Konkurenční síla podniku Garland</i>	<i>36</i>
<i>Tab. č. 9 – SWOT analýza</i>	<i>38</i>
<i>Tab. č. 10 – Porovnání dovozu z EU a Číny</i>	<i>40</i>

10 SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. č. 1 – Globální rizika podle WEF</i>	11
<i>Obr. č. 2 – 10 nejpravděpodobnějších rizik pro rok 2015</i>	13
<i>Obr. č. 3 – Magický čtyřúhelník ČR ke konci roku 2015</i>	15
<i>Obr. č. 4 – Politická rizika</i>	18
<i>Obr. č. 5 – Ekonomická rizika</i>	19
<i>Obr. č. 6 – Sociální rizika</i>	20
<i>Obr. č. 7 – Technologická rizika</i>	21
<i>Obr. č. 8 – Porterův model pěti sil</i>	29
<i>Obr. č. 9 – Organizační struktura společnosti Garland distributor, s. r. o.</i>	33

11 PŘÍLOHY

Příloha 1

Tato příloha obsahuje 5 listů, která byla zpracována na základě dostupných dat a znalostí podniku Garland. Jednotlivé tabulky znázorňují konkurenční sílu podniku Garland vůči jednotlivým konkurentům na základě předem stanovených kritérií.

Konkurenční síla vůči Mauntfield, a. s.

Kritérium		Váha	Bodové hodnocení kritéria konkurenční síly							Body	Váha × Body	
			Negativní		Průměr		Pozitivní					
			0	1	2	3	4	5	6			
Přímé faktory	1 Cenová úroveň	3		x							1	3
	2 Šíře sortimentu	1			x						2	2
	3 Hloubka sortimentu	1					x				4	4
	4 Kvalita zboží	2					x				4	8
	5 Běžná dostupnost	1					x				4	4
	6 Rychlost dodání zboží	2				x					3	6
	7 Kvalita webu	1		x							1	1
	8 Rychlost servisu	1				x					3	3
	9 Kvalita servisu	1				x					3	3
	10 Účinnost reklamy	2			x						2	4
	11 Image firmy	1			x						2	2
Nepřímé faktory	12 Kvalita managementu	3			x						2	6
	13 Výkonný personál	2			x						2	4
	14 Systém řízení oběhu zboží	1				x					3	3
	15 Majetek a investice	2		x							1	2
	16 Finanční situace	1		x							1	1
Celkem		25										56

Maximální počet bodů:	150
Dosažený počet bodů:	56
Hodnocení:	37%

Konkurenční síla vůči WERCO spol. s r. o.

Kritérium		Váha	Bodové hodnocení kritéria konkurenční síly							Body	Váha × Body
			Negativní		Průměr		Pozitivní				
			0	1	2	3	4	5	6		
Přímé faktory	1 Cenová úroveň	3				x				3	9
	2 Šíře sortimentu	1					x			4	4
	3 Hloubka sortimentu	1					x			4	4
	4 Kvalita zboží	2						x		5	10
	5 Běžná dostupnost	1						x		5	5
	6 Rychlost dodání zboží	2					x			4	8
	7 Kvalita webu	1			x					2	2
	8 Rychlost servisu	1				x				3	3
	9 Kvalita servisu	1						x		5	5
	10 Účinnost reklamy	2					x			4	8
	11 Image firmy	1						x		5	5
Nepřímé faktory	12 Kvalita managementu	3						x		5	15
	13 Výkonný personál	2						x		5	10
	14 Systém řízení oběhu zboží	1					x			4	4
	15 Majetek a investice	2							x	6	12
	16 Finanční situace	1							x	6	6
Celkem		25									110

Maximální počet bodů:	150
Dosažený počet bodů:	110
Hodnocení:	73%

Konkurenční síla vůči podniku Husqvarna Česko s.r.o.

Kritérium		Váha	Bodové hodnocení kritéria konkurenční síly							Body	Váha × Body
			Negativní		Průměr		Pozitivní				
			0	1	2	3	4	5	6		
Přímé faktory	1 Cenová úroveň	3					x			4	12
	2 Šíře sortimentu	1					x			4	4
	3 Hloubka sortimentu	1					x			4	4
	4 Kvalita zboží	2						x		5	10
	5 Běžná dostupnost	1					x			4	4
	6 Rychlost dodání zboží	2					x			4	8
	7 Kvalita webu	1		x						1	1
	8 Rychlost servisu	1				x				3	3
	9 Kvalita servisu	1					x			4	4
	10 Účinnost reklamy	2			x					2	4
	11 Image firmy	1				x				3	3
Nepřímé faktory	12 Kvalita managementu	3				x				3	9
	13 Výkonný personál	2				x				3	6
	14 Systém řízení oběhu zboží	1				x				3	3
	15 Majetek a investice	2			x					2	4
	16 Finanční situace	1			x					2	2
Celkem		25									81

Maximální počet bodů:	150
Dosažený počet bodů:	81
Hodnocení:	54%

Konkurenční síla vůči AL – KO KOBER spol. s r.o.

Kritérium		Váha	Bodové hodnocení kritéria konkurenční							Body	Váha × Body
			Negativní		Průměr			Pozitivní			
			0	1	2	3	4	5	6		
Přímé faktory	1 Cenová úroveň	3				x				3	9
	2 Šíře sortimentu	1					x			4	4
	3 Hloubka sortimentu	1					x			4	4
	4 Kvalita zboží	2					x			4	8
	5 Běžná dostupnost	1						x		5	5
	6 Rychlost dodání zboží	2					x			4	8
	7 Kvalita webu	1		x						1	1
	8 Rychlost servisu	1			x					2	2
	9 Kvalita servisu	1						x		5	5
	10 Účinnost reklamy	2			x					2	4
	11 Image firmy	1					x			4	4
Nepřímé faktory	12 Kvalita managementu	3					x			4	12
	13 Výkonný personál	2						x		5	10
	14 Systém řízení oběhu zboží	1				x				3	3
	15 Majetek a investice	2				x				3	6
	16 Finanční situace	1						x		5	5
Celkem		25									90

Maximální počet bodů:	150
Dosažený počet bodů:	90
Hodnocení:	60%

Konkurenční síla vůči GGP CZECH REPUBLIC s.r.o.

Kritérium		Váha	Bodové hodnocení kritéria konkurenční							Body	Váha × Body
			Negativní		Průměr			Pozitivní			
			0	1	2	3	4	5	6		
Přímé faktory	1 Cenová úroveň	3					x			4	12
	2 Šíře sortimentu	1							x	6	6
	3 Hloubka sortimentu	1							x	6	6
	4 Kvalita zboží	2					x			4	8
	5 Běžná dostupnost	1						x		5	5
	6 Rychlost dodání zboží	2					x			4	8
	7 Kvalita webu	1			x					2	2
	8 Rychlost servisu	1				x				3	3
	9 Kvalita servisu	1						x		5	5
	10 Účinnost reklamy	2						x		5	10
	11 Image firmy	1						x		5	5
Nepřímé faktory	12 Kvalita managementu	3						x		5	15
	13 Výkonný personál	2						x		5	10
	14 Systém řízení oběhu zboží	1					x			4	4
	15 Majetek a investice	2						x		5	10
	16 Finanční situace	1						x		5	5
Celkem		25									114

Maximální počet bodů:	150
Dosažený počet bodů:	114
Hodnocení:	76%


Příloha 2

Hodnocení managementu společnosti Garland

Kritérium	Příklad pro špatné hodnocení	Bodové hodnoty								Příklad pro dobré hodnocení
		0	1	2	3	4	5	6		
Schopnost tvořit vize	Žádné					X			Vedení má jasnou vizi	
Schopnost tvořit strategie	Žádná						X		Vedení má jasnou strategii	
Schopnost prognózovat	Špatná				X				Mimořádná	
Schopnost ocenit šance a rizika	Příliš optimistické cíle					X			Realistické pohledy	
Plánování běžné činnosti	Žádné						X		Pravidelně, obsáhle	
Styl vedení, hodnoty	Nejasné kompetence, přetížené vedení				X				Jasná kompetence a hodnoty	
Osobní kvalifikace	Nedostatečná					X			Vysoce kvalifikovaný	
Schopnost se učit	Strnulost v minulém					X			Vysoká, zájem o nové	
Schopnost rozhodovat	Váhavost při rozhodování					X			Schopnost rychle nalézt řešení	
Vyváženost technických a ekonomických hledisek	Jednostrannost						X		Ovládá obě oblasti	
Četnost bodů	Max. bodů 60	0	0	0	2	5	3	0	Získáno: 41 bodů	
Body x četnost		0	0	0	6	20	15	0	68,33%	

Příloha 3

Prohlášení o shodě, které je potřebné k obchodování v rámci EU. Každý jednotlivý typ stroje musí mít toto prohlášení.

		ES PROHLÁŠENÍ O SHODĚ Podle zákona č. 22/1997 Sb., § 13: ve znění zákona č. 71/2000 Sb., zákona č. 102/2001 Sb., zákona č. 205/2002 Sb., zákona č. 226/2003 Sb., zákona č. 277/2003 Sb., zákona č. 186/2006 Sb., zákona č. 229/2006 Sb., zákona č. 481/2008 Sb., zákona č. 281/2009 Sb., zákona č. 490/2009 Sb., zákona č. 155/2010 Sb., zákona č. 34/2011 Sb. a zákona č. 100/2013 Sb.	
		ZAŘÍZENÍ (VÝROBEK) NÁZEV: VYSAVAČ-FOUKAČ LISTÍ S BENZÍNOVÝM MOTOREM TYP: RPBV31 PROVEDENÍ (JINÁ SPECIFIKACE): GBV931A EVIDENČNÍ - VÝROBNÍ ČÍSLO:	
VÝROBCE NÁZEV: GARLAND distributor, s.r.o. ADRESA: Hradecká 1136, 50601 Jičín IČ: 60108461 DIČ CZ: 60108461		PROHLÁŠENÍ O SHODĚ Prohláškou výhradně na vlastní zodpovědnost, že níže uvedené zařízení splňuje všechna příslušná ustanovení předmětných předpisů Evropského společenství: ES 2006/42/ES, 2009/127/ES, 2012/32/EU - NV č. 176/2008 Sb., o technických požadavcích na strojní zařízení, ve znění NV č. 170/2011 Sb. a NV č. 229/2012 Sb. (dle přílohy II A) ES 2004/108/ES - NV č. 616/2006 Sb., o technických požadavcích na výrobky z hlediska jejich elektromagnetické kompatibility ES 86/594/EHS, 2000/14/ES, 2005/88/ES - NV č. 9/2002 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na výrobky z hlediska emisí hluku, ve znění NV č. 342/2003 Sb. a NV č. 198/2006 Sb. ES 2002/88/ES - NV č. 365/2005 Sb., o emisích znečišťujících látek ve výfukových plynech zážehových motorů některých nesilničních mobilních strojů a příslušným předpisům a normám, které z těchto nařízení (směrnic) vyplývají.	
POPIS KONSTRUKCE, MECHANICKÉ PŘEVODY, MOTOR A OVLADÁNÍ.		FUNKCE ZAŘÍZENÍ SLOUŽÍ K SÁNÍ A FOUKÁNÍ LISTÍ.	
Seznam použitých technických předpisů a harmonizovaných norem ČSN EN ISO 12100; Bezpečnost strojních zařízení - Všeobecné zásady pro konstrukci - Posouzení rizika a snižování rizika; 2011-07-01 ISO 11684; Bezpečnostní piktogramy; 1995-01-15 ČSN ISO 7000; Grafické značky pro použití na zařízeních - Rejstřík a přehled; 2005-02-01 ČSN EN ISO 13857; Bezpečnost strojních zařízení - Bezpečné vzdálenosti k zamezení dosahu do nebezpečných prostor horními a dolními končetinami; 2008-10-01 ČSN EN 1005-3+A1; Bezpečnost strojních zařízení - Fyzická výkonnost člověka - Část 3: Doporučené mezní síly pro obsluhu strojních zařízení; 2009-05-01 ČSN EN 1037+A1; Bezpečnost strojních zařízení - Zamezení neočekávanému spuštění; 2009-01-01 ČSN EN 1070; Bezpečnost strojních zařízení - Terminologie; 2000-05-01 ČSN EN 953+A1; Bezpečnost strojních zařízení - Ochranné kryty - Všeobecné požadavky pro konstrukci a výrobu pevných a pohyblivých ochranných krytů; 2009-09-01 ČSN EN ISO 13850; Bezpečnost strojních zařízení - Nouzové zastavení - Zásady pro konstrukci; 2009-01-01 ČSN EN 894-3+A1; Bezpečnost strojních zařízení - Ergonomické požadavky pro navrhování sdělovačů a ovládačů - Část 3: Ovládače; 2009-06-01 ČSN EN ISO 13732-1; Ergonomie tepelného prostředí - Metody posuzování odevy člověka na kontakt s povrchy - Část 1: Horké povrchy; 2009-05-01 ČSN EN 15503; Zahradní zařízení - Zahradní fukače, vysavače a kombinace fukač/vysavač - Bezpečnost; 2010-07-01 ČSN EN ISO 14982; Zemědělské a lesnické stroje - Elektromagnetická kompatibilita - Zkušební metody a přijímací kritéria; 2009-10-01 ČSN ISO 11094; Akustika - Zkušební předpis pro měření hluku šířeného vzduchem, vyzařovaného motorovými žacími stroji, žacími a zahradními traktory, profesionálními žacími stroji a žacími a zahradními traktory s příslušenstvím; 1997-09-01 ČSN EN ISO 3744; Akustika - Určování hladin akustického výkonu a hladin akustické energie zdrojů hluku pomocí akustického tlaku - Technická metoda pro přibližně volné pole nad odrazivou rovinou; 2011-05-01 ČSN EN ISO 3767-1; Zemědělské a lesnické stroje a traktory, motorové žací a zahradní stroje - Značky ovládačů a sdělovačů - Část 1: Všeobecné značky; 2001-09-01 ČSN EN ISO 3767-3; Zemědělské a lesnické stroje a traktory, motorové žací a zahradní stroje - Značky ovládačů a sdělovačů - Část 3: Značky pro motorové žací a zahradní stroje; 1998-03-01			
Zvolený postup posuzování shody Posouzení shody za stanovených podmínek (výrobce nebo oprávněným zástupcem výrobce). Zákon č. 22/1997 Sb., ve znění změn, § 12 odst. 3, písm. a)			
Jméno, adresu a identifikační číslo notifikované osoby, která provedla ES přezkoušení typu a číslo certifikátu ES přezkoušení typu. Na uvedené zařízení se nevztahuje povinné přezkoušení typu autorizovanou zkušebnou. Osoba pověřená kompletací technické dokumentace: Ing. Petr Vrána, kancelář - 61400 Brno, Proškovo nám. 21			
Údaje o totožnosti osoby oprávněné vypracovat prohlášení jménem výrobce nebo jeho oprávněného zástupce a její podpis.			
místo:	Jičín	Jméno:	Funkce:
datum:	2012-11-26	jednatel	Podpis:

3_GARLAND DISTRIBUTOR_S_R_O_---RPBV31_VYSAVAČ-FOUKAČ LISTÍ S BENZÍNOVÝM MOTOREM.DOCX